



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Planes de Desarrollo Comunal de las comunas de Copiapó y Chañaral, y su coherencia con la Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama. Período 2007 – 2017.

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE**  
**ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN**  
**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumna

**ALEXANDRA ROMINA CUÉLLAR MUÑOZ**

Profesor Guía

**MARÍA ANGÉLICA PIÑONES SANTANA**

Valparaíso, Enero 2012

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Juana y Williams, a mi hermano, Williams, a mi abuela Inés y a toda mi familia por su infinito amor, apoyo y esfuerzo para que hoy, yo viviera este especial momento.

A Juan Pablo, infinitas gracias por estar conmigo siempre.

Ustedes saben lo agradecida y afortunada que me siento de que estén en mi vida.

A mis profesores, que con su apoyo, hicieron posible esto, María Angélica Piñones y Juan Pablo Manríquez.

*“La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. ¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar”.*

**Eduardo Galeano**

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b> .....	<b>9</b>
1.1 Planificación estratégica .....	9
1.2 Planificación enfocada en el desarrollo.....	10
1.3 Planificación en el ámbito regional.....	12
1.4 Planificación en el ámbito local .....	15
1.5 Marco legal sobre la relación entre Planes de Desarrollo Comunal y Estrategias Regionales de Desarrollo.....	17
1.6 Coherencia.....	18
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>20</b>
2.1 Región de Atacama .....	20
2.2 Gobiernos Regionales .....	21
2.3 Gobierno Regional de Atacama.....	25
2.4 Municipalidad.....	28
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>36</b>
3.1 Planteamiento del problema .....	36
3.2 Objetivos de la investigación.....	36
3.3 Diseño de la investigación .....	37

3.4 Diseño del instrumento .....	39
3.5 Modelo entrevistas .....	43
3.6 Modalidad de trabajo en terreno .....	44
3.7 Descripción de instrumentos de planificación .....	46
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>60</b>
4.1 Comparación Planes de Desarrollo Comunal Copiapó y Chañaral y la Estrategia de Desarrollo Regional .....	61
4.2 Análisis de las entrevistas.....	64
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>

## RESUMEN

La Región de Atacama cuenta actualmente con una Estrategia Regional de Desarrollo vigente por el período 2007 – 2017, ésta última se define como un instrumento que rige la planificación regional, y su principal beneficio es mostrar el rumbo de las acciones que ha consentido la zona, en el marco del desarrollo que se espera de ésta.<sup>1</sup> En el caso particular de la Estrategia de Atacama, ésta consta de nueve lineamientos, dividiéndose éstos a su vez, en objetivos específicos y metas a cumplir.

Por su parte, los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO), constituyen el principal instrumento de planificación y de gestión dentro de la organización municipal, “contemplará acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural”.<sup>2</sup>

Por medio de la presente investigación, se busca determinar la relación existente entre las políticas regionales, descritas en la Estrategia Regional de Desarrollo y las políticas comunales, agrupadas en el PLADECO. Para este caso, el estudio se enfocará en los casos de las comunas de Copiapó y Chañaral, pertenecientes a la región de Atacama.

---

<sup>1</sup>GOBIERNO REGIONAL DE ATACAMA, (2007), *Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama 2007 – 2017*, Gobierno Regional de Atacama, septiembre, Chile, 88 p.

<sup>2</sup>GOBIERNO DE CHILE. (2009). Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, No 18.695. *Texto refundido y coordinado y sistematizado fijado por el D.F.L N°1 de 2006, del Ministerio del Interior*. Chile: División Jurídica Legislativa/ Centro de Documentación y Publicaciones. SUBDERE. 146 Arts.

## INTRODUCCIÓN

*"La unidad de nuestros pueblos – territorios - no es simple quimera de los hombres, sino inexorable decreto del destino"*

**Simón Bolívar**

En Chile, hay conciencia sobre la existencia del centralismo y las regiones constantemente acusan postergación. Dicha razón hace pensar en una realidad integradora que incluya a los niveles subnacionales y estos puedan generar una visión local que pueda ser abrazada por una visión más amplia, en este caso, la regional. Siendo así, es relevante que los consensos y las perspectivas de desarrollo germinen en el ámbito comunal, pudiendo encaminarse tanto hacia su propio desarrollo como al que se espera a nivel regional.

Para este caso, se abordarán los instrumentos de planificación, tanto local como regional, pues éstos erigen los elementos canalizadores del desarrollo en ambos territorios, por ende será importante su coherencia para la concreción de dicho fin. En este sentido el estudio se acotará a la región de Atacama y su relación con las comunas de Copiapó y Chañaral.

La Estrategia Regional de Desarrollo, por su parte, constituye el principal instrumento de planificación en la región. En este aspecto, se busca conocer y analizar cómo se relacionan los lineamientos que forman la estrategia, con los que componen los Planes de Desarrollo Comunal, principal instrumento de planificación a nivel local.

Al llevar a cabo el estudio, se pretende establecer si existe una coherencia entre los instrumentos que se han mencionado, determinando así la pertinencia de esta relación en el cumplimiento de los objetivos.

Al evaluar si ésta existe o no, se podrán determinar implicaciones técnicas, políticas, así como también posibles problemas que se pueden gestar. Se estima

que de esta forma, se puede concebir desde el nivel local y regional, un proyecto compartido del futuro, que beneficie a la comunidad atacameña en el ámbito económico, social y cultural.

Por medio de la presente investigación, se busca responder la siguiente pregunta: ¿Existe coherencia entre los Planes de Desarrollo Comunal de las comunas de Copiapó y Chañaral, y la Estrategia Regional de Desarrollo en la región de Atacama?

En función de lo anterior, se ha formulado el siguiente objetivo general:

Determinar si existe coherencia entre los Planes de Desarrollo Comunal de las comunas de Copiapó y Chañaral y la Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama.

A su vez, se enuncian los siguientes objetivos específicos:

- Identificar la normativa relativa a la elaboración de Estrategias Regionales de Desarrollo y Planes de Desarrollo Comunal.
- Comparar los lineamientos contenidos en la Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama y los Planes de Desarrollo Comunal de Copiapó y Chañaral.
- Describir la coherencia entre los instrumentos de planificación regional y local a través de la percepción de los funcionarios del área de planificación de las comunas de Copiapó y Chañaral, como también la percepción de actores regionales de planificación, funcionarios de la División de Planificación y Desarrollo del Gobierno Regional Atacama.
- Definir los aspectos relevantes que inciden en la elaboración de la Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama y los Planes de Desarrollo Comunal de Copiapó y Chañaral.
- Describir la relación que existe entre las municipalidades de Copiapó y Chañaral, y el Gobierno Regional de Atacama, en cuanto al trabajo que puedan desarrollar juntos en la elaboración de sus instrumentos de planificación.

El documento constará de cuatro capítulos, donde el primero tratará sobre el marco teórico y referencial, definiendo en éste, en primer lugar, la planificación estratégica, y sus consideraciones a nivel local y regional; describir el marco legal que rige la coherencia entre la planificación en ambos territorios; asimismo llegar a un acercamiento conceptual de lo que es la coherencia.

En el segundo capítulo se referirá al marco institucional, donde se describen las organizaciones que serán objeto del estudio.

El tercer capítulo explica la metodología a utilizar, las interrogantes que se plantean y los objetivos que guiarán la investigación.

En el cuarto capítulo se analiza y describe la información que se ha recolectado para poder finalmente, presentar las conclusiones y recomendaciones al problema planteado.

En efecto, La investigación busca determinar si existe coherencia entre los instrumentos de planificación regional y comunal en Atacama, Estrategia Regional de Desarrollo y Planes de Desarrollo Comunal, respectivamente. Pudiendo así determinar las deficiencias del proceso y poder brindar al Gobierno Regional de Atacama y a las municipalidades que forman parte del estudio, recomendaciones que puedan servir de utilidad para futuros procesos de elaboración de sus instrumentos de planificación.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

La planificación y la coherencia son los pilares fundamentales en esta investigación, por lo que a continuación se procederá a explicar en qué consiste cada uno de los conceptos aludidos.

### 1. Planificación estratégica

El concepto de planificación estratégica surge de la composición de dos términos, la planificación y la estrategia.

#### 1.1 Planificación

En un primer tiempo, este concepto se denominaba planeación. Tiene sus indicios en los juegos de guerra militares, siendo hacia finales de los años 60' objeto de atención en el mundo empresarial, considerándose un proceso de suma imaginación, interacción e intensidad.<sup>3</sup>

Uno de los principales autores fue Henry Fayol, que entendía el concepto de planificación como “el poder predecir el futuro y llevar las acciones correspondientes”(FAYOL, 1942), otros como Knootz y O'Donnel, sostienen que es “decidir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hará”.(COHUÓ, 2011)

#### 1.2 Estrategia

Por su parte, el concepto de estrategia tiene su origen en el ámbito militar, y es difundido para otros usos, una vez terminada la segunda guerra mundial.

---

<sup>3</sup> La planeación por escenarios. Orígenes teóricos y definición. (s.f.) Extraído el 10 de diciembre de 2011 a las 20.34 hrs, desde <http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com/2010/03/la-planeacion-por-escenarios-origen-y.html>

Según Chandler, la estrategia es la “determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos”(CHANDLER, 1962), por su parte, Quinn sostiene que es “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente”<sup>4</sup>

Por tanto, planificación estratégica se entenderá, según Drucker como “el proceso continuo de emprender decisiones o tomar riesgos en forma sistemática con el mejor conocimiento de sus resultados, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo dichas decisiones, midiendo los resultados contra las expectativas a través de la retroalimentación”<sup>5</sup>. Es así, cuando se refiere a planificación estratégica, se habla del proceso consistente en la toma de decisiones en relación a modificaciones que se quieren integrar en las estrategias vigentes.

## **2. Planificación enfocada en el desarrollo**

En este caso, cuando se habla de planificación según el enfoque de la planificación del desarrollo, se entiende que el modo sistemático mencionado en las definiciones anteriores tiene un sentido de lo público y en este caso se determina la existencia de insatisfacción con el presente. Dado lo anterior se buscan aplicar conocimientos en el proceso de tomar decisiones. Este conocimiento debe preceder y a su vez presidir las acciones que se hayan determinado convenientes. De esta forma se pretende elaborar una metodología que formalice la intervención pública, asegurando la coherencia, eficacia y eficiencia de las medidas tendientes a corregir los eventos que no produzcan tales condiciones.

---

<sup>4</sup> AUDISIO, Nelson. (2006) *Gestión por beneficios; Nuevas herramientas de gestión*. Pág. 74

<sup>5</sup> Planificación estratégica. (s.f.) Extraído el 20 de noviembre de 2011 a las 00.13 hrs, desde [http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/955/1/Conceptos\\_generales.pdf](http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/955/1/Conceptos_generales.pdf)

Es así como se genera una actividad técnico política que permite comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, como también las dificultades para su ejecución. Pretendiendo maximizar la racionalidad formal y sustantiva que forma parte del proceso de toma de decisiones, relacionando los fines y los medios de eficiencia y eficacia. Además se entiende como un instrumento que permite la articulación de diferentes actores, tanto públicos como privados.<sup>6</sup>

En otras palabras, la planificación estratégica orientada al sector público, es el instrumento con el que cuentan los Gobiernos para definir su “carta de navegación” – para un Estado en particular – ésta debiese ser precisa en cuanto a la jerarquización y establecimiento de prioridades que sean de interés público, obteniendo finalmente la estrategia, políticas, metas y objetivos.<sup>7</sup>

Cuando se habla de gestión estratégica del sector público, se deben seguir los siguientes principios<sup>8</sup>:

- Selectiva.
- Transparente.
- Eficiente.
- De costo y tiempo conocidos.
- Consensuada.
- Periódicamente evaluada y públicamente informada.

Dentro del enfoque de planificación orientada al desarrollo, se constituye por un lado, la planificación orientada al ámbito regional y la planificación orientada al ámbito local, que se describirán a continuación.

---

<sup>6</sup>LIRA, Luis. (1997). *Marco teórico planificación estratégica*. Trabajo presentado en Seminario taller Planes de Desarrollo Comunal ILPES/CEPAL. SERPLAC, División de planificación regional, MIDEPLAN. Santiago.

<sup>7</sup>Ídem.

<sup>8</sup>Ídem.

### **3. Planificación en el ámbito regional**

La planificación para el desarrollo regional, se refiere al proceso en el que participan las administraciones locales, representantes de instituciones públicas, instituciones privadas y de la población, por el cual se determina un conjunto ordenado de acciones que buscan la convergencia de los intereses involucrados, recogiendo así las experiencias existentes para aumentar la calidad de vida de la población, por medio de un uso racional de los recursos<sup>9</sup>.

La planificación regional, dentro de las competencias de los Gobiernos Regionales, consta de tres instrumentos, (i) Estrategias Regionales de Desarrollo, (ii) Planes Regionales de Ordenamiento Territorial y (iii) Políticas Regionales.

#### **3.1 Estrategias Regionales de Desarrollo**

Las Estrategias Regionales de Desarrollo, ERD desde ahora en adelante, constituyen el instrumento principal para regir la planificación regional, se orientan idealmente a largo plazo y el principal beneficio que proveen es mostrar el sentido de las acciones encaminadas al desarrollo regional y el cómo se llevarán a cabo. Debe ser una construcción colectiva, que constituya una 'fuente de consensos' sobre los ámbitos claves del desarrollo en la región. En forma conjunta la ERD es un instrumento flexible y dinámico que debe anticiparse y demostrar una alta capacidad de adaptación a cambios dentro del entorno social, político y económico, permitiendo identificar de esta manera, oportunidades, cálculo de riesgos, promoción de alianzas, superación de deficiencias y prevención de situaciones que puedan amenazar el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto.

Su relevancia, denota en la importancia de contar con un instrumento de planificación de la región que se encuentre actualizado con la realidad regional, la

---

<sup>9</sup>Ministerio de Salud (1992). *Planificación local concertada para el desarrollo. Desarrollo comunitario.* (Publicación serie N° 2) Cajamarca: Dirección regional de Salud de Cajamarca.

evolución y sus cambios, tanto en la figura económica, productiva y social que experimentan naturalmente las zonas del país<sup>10</sup>.

Antes del año 2007, las competencias con relación a la planificación regional y la elaboración de la Estrategia Regional de Desarrollo pertenecían al en ese entonces, Ministerio de Planificación,<sup>11</sup> hacia septiembre de 2007 las competencias referidas al tema, fueron traspasadas hacia los Gobiernos Regionales, en el marco de la política de descentralización del Estado, creándose la División de Planificación y Desarrollo, permitiendo a las regiones liderar sus procesos de planificación y ordenamiento del territorio.<sup>12</sup>

En este sentido, se hará una breve reseña de la Estrategia Regional de Desarrollo de la región de Atacama, por ser parte fundamental del presente estudio.

### **3.2 Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama**

La estrategia que está vigente en la región de Atacama fue elaborada para una duración de diez años, período 2007-2017. Es la primera hecha por el Gobierno Regional de Atacama, desde que se traspasó dicha competencia desde el Ministerio de Planificación en ese entonces, dándole la atribución a la División de Planificación y Desarrollo creada por la Política de Descentralización del Estado en 2007.

Concentra nueve lineamientos, que se enumeran a continuación:

- 1) Desarrollo del Capital Humano.
- 2) Modernización institucional y de la gestión regional.
- 3) Promoción de la investigación e innovación.

---

<sup>10</sup> Actualización Estrategia Regional de Desarrollo, Región de Coquimbo. (s.f.) Extraído el 14 de septiembre de 2011 a las 14.52 hrs, desde <http://www.gorecoquimbo.gob.cl/pgobierno/erd/>

<sup>11</sup> Desde 2011, Ministerio de Desarrollo Social.

<sup>12</sup> Planificación y Desarrollo Regional. Gobierno Regional de Atacama. (s.f) Extraído el 02 de enero de 2012 a las 20.04 hrs desde [http://www.goreatacama.cl/articulos\\_ver.php?id=895](http://www.goreatacama.cl/articulos_ver.php?id=895)

- 4) Protección social.
- 5) Diversificación y mayor dinamismo de la economía regional.
- 6) Integración y ordenamiento del territorio para un desarrollo armónico.
- 7) Implementación y consolidación de un modelo de desarrollo que garantice el uso eficiente y sustentable del recurso hídrico.
- 8) Promoción de la cultura y patrimonio regional.
- 9) Medioambiente para el desarrollo sustentable.

De los lineamientos anteriores, se desglosan objetivos generales, que a su vez se dividen en objetivos específicos. Estos últimos por su parte, proponen un número de metas que puedan evaluarse en el mediano y largo plazo.<sup>13</sup>

### **3.3 Plan Regional de Ordenamiento Territorial**

Constituye el instrumento de ordenamiento del territorio, este último se entiende como una “disciplina científica, una técnica administrativa y una política concebida como un enfoque interdisciplinario y global cuyo objetivo es un desarrollo equilibrado de las regiones y la organización física del espacio según un concepto rector.”<sup>14</sup> Es decir, es una expresión en el espacio, de las políticas en materia económica, social, cultural y ecológica de la sociedad. Es así como el Plan de Ordenamiento Territorial, en adelante PROT, deberá velar por la relación de compatibilidad entre los proyectos de inversión en la región, entendiéndose como un instrumento complementario a la ERD.

Además deberá establecer las características, potencialidades, vocaciones y recomendaciones para dar orientación a la planificación y otras decisiones que puedan tener algún efecto en territorios urbanos, rurales, costeros, y cuencas hidrográficas, teniendo en cuenta los principios de sustentabilidad, integración

---

<sup>13</sup>Gobierno Regional de Atacama. (2007). *Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama 2007 - 2017*. División de Planificación y Desarrollo, Chile, 88 p.

<sup>14</sup> Consejo de Europa, 1983. Carta Europea de Ordenación del Territorio. (Pág. 2)

social, participación y descentralización, basándose en los lineamientos considerados en la ERD.<sup>15</sup>

### **3.4 Políticas Regionales**

Las Políticas Regionales son un nuevo instrumento que se ha integrado al sistema de planificación regional, expresadas por medio de programas y proyectos, permitiendo una mayor coordinación de la inversión pública, alcanzando un sentido más estratégico. Éstas deben tener la capacidad de convenir los lineamientos estratégicos regionales que se han definido en la ERD, con las políticas nacionales en la región.<sup>16</sup>

Siguiendo la línea, la Región de Atacama a través de la División de Planificación y Desarrollo del Gobierno Regional, cuenta con una política regional vigente, que es la de Capital Humano para el desarrollo social y productivo de Atacama.

### **4. Planificación en el ámbito local**

Los instrumentos de planificación en el área local surgen ante la necesidad de aumentar las ventajas comparativas locales, posibilitando la capacidad de enfrentar los desafíos que imponen y modifican el accionar de los Estados.

En este contexto se definen los instrumentos de planificación local que son competencia de las municipalidades.

En Chile, el principal instrumento de planificación en este contexto, es el Plan de Desarrollo Comunal que se profundizará en las siguientes líneas.

---

<sup>15</sup> SUBDERE, Gobierno de Chile. (2011) Plan Regional de Ordenamiento Territorial: Contenido y Procedimientos. Santiago: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

<sup>16</sup> ESCARES, Iván (s.f.). El PROT y su vinculación con otros instrumentos de planificación regional. Gobierno Regional de Tarapacá. Extraído el 02 de enero de 2012 a las 21.27 desde [http://www.goretarapaca.gov.cl/prot/10EIPROTysuvinculacionconotrosinstrumentos\\_IvanEscares.pdf?file=ases\\_Cultura\\_2009.pdf](http://www.goretarapaca.gov.cl/prot/10EIPROTysuvinculacionconotrosinstrumentos_IvanEscares.pdf?file=ases_Cultura_2009.pdf)

#### 4.1 Planes de Desarrollo Comunal

Los Planes de Desarrollo Comunal, PLADECO en adelante, constituyen el principal instrumento de planificación en la comuna, buscan apoyar una administración eficiente, promoviendo iniciativas y proyectos que sustenten el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad local. Se basan en la participación, en la coherencia interna y externa del proceso, en la ductilidad del plan, su enfoque estratégico y por último, en su característica de ser una guía para la toma de decisiones.

Los principios orientadores de los PLADECO<sup>17</sup>, son los siguientes:

- (i) Instrumento participativo: Debe considerar los intereses ciudadanos a través de la participación.
- (ii) Instrumento coherente: Debe coordinarse tanto en su contenido y alcance con los demás servicios públicos que operen en la comuna o ejerzan de alguna manera competencias en ella.
- (iii) Instrumento flexible: Debe ser susceptible de evaluar, pudiendo generarse ajustes y modificaciones de acuerdo a la realidad local.
- (iv) Instrumento operativo: Es el instrumento rector del desarrollo local, por ende debe traducir los lineamientos y objetivos estratégicos en un programa plurianual de acciones.
- (v) Instrumento estratégico: Debe considerar acciones que se orienten a satisfacer las necesidades de la comunidad, promoviendo su desarrollo en lo social, económico y cultural.

Vale decir además, que en el proceso, intervienen negociaciones políticas, intereses económicos y demandas sociales.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> GOBIERNO DE CHILE (2009) Manual de elaboración del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO). Gobierno de Chile, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, mayo, Chile, 118 p.

<sup>18</sup> Preguntas frecuentes. SERPLAC. Extraído el 30 de septiembre de 2011 a las 13.45 hrs desde [http://www.serplacrm.cl/faq/inst\\_planificacion.php](http://www.serplacrm.cl/faq/inst_planificacion.php)

## **4.2 Plan Regulador Comunal**

Los Planes Reguladores son instrumentos de planificación que sirven para orientar, fomentar y regular el desarrollo urbano del territorio, especialmente de centros poblados y sistemas de espacios públicos. Deberán tener como base la ERD y el PLADECO. Sus disposiciones son referidas a la estructuración del sistema de centros poblados de la comuna; límite urbano de los mismos; infraestructura, vialidad, sistema de aguas lluvias y causas naturales, áreas verdes y equipamiento de nivel comunal; zonificación y establecimiento de condiciones para la ocupación del territorio comunal; usos del suelo, constructibilidad, densidad, condiciones de subdivisión y demás normas relativas al urbanismo aplicables a las zonas o subzonas de la comuna; condiciones para los Proyectos Urbanos Condicionados; y los accesos a los bienes nacionales de uso público.<sup>19</sup>

En adelante, se determinará la coherencia según las disposiciones legales vigentes entre los instrumentos de planificación local – PLADECO – y los de planificación regional – Estrategia Regional de Desarrollo -, por cuanto es la base del presente estudio.

## **5. Marco legal sobre la relación entre Planes de Desarrollo Comunal y Estrategias Regionales de Desarrollo**

En cuanto a la relación que debe considerarse en la elaboración de los instrumentos de planificación tanto regional, como local, se consideran las disposiciones contempladas en la Ley N° 19.175 Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional y la Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades respectivamente.

---

<sup>19</sup>Preguntas frecuentes. SERPLAC Santiago. Extraído el 02 de enero de 2012 a las 22.13 hrs desde [http://www.serplacrm.cl/faq/inst\\_planificacion.php](http://www.serplacrm.cl/faq/inst_planificacion.php)

Respecto de la región, en cuanto a las Estrategias Regionales de Desarrollo, la ley respectiva indica en su artículo N°16 que serán funciones generales del Gobierno Regional, “Elaborar y aprobar las políticas, planes y programas de desarrollo de la región, así como su proyecto de presupuesto, los que deberá ajustar a la política nacional de desarrollo y al presupuesto de la Nación” (LEY DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN REGIONAL, 2006). En ese sentido, el Ministerio de Planificación y Cooperación<sup>20</sup> asesorará técnicamente a cada Gobierno Regional en lo que respecta a la elaboración de sus instrumentos.

Por su parte, la Ley de Municipalidades en su artículo N° 3 dentro del párrafo N° 2 de funciones y atribuciones, sostiene que serán funciones privativas de las municipalidades “elaborar, aprobar y modificar el Plan de Desarrollo Comunal, cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales” (LEY DE MUNICIPALIDADES, 2006).

A continuación se explicará en qué consiste la coherencia y como ésta supone una condición necesaria para una planificación exitosa.

## **6. Coherencia**

El diccionario de la Real Academia Española presenta dos acepciones de la palabra coherencia, por un lado plantea que es la “conexión, relación o unión de cosas con otras”<sup>21</sup> y por otro, que es la “actitud lógica y consecuente con una posición anterior”<sup>22</sup>

Sin embargo, al hablar de la coherencia en el ámbito público, con respecto a políticas públicas, hay que precisar algunos alcances.

---

<sup>20</sup> Actualmente Ministerio de Desarrollo Social.

<sup>21</sup> Coherencia. Extraído el 09 de enero de 2012 a las 10.09 hrs desde [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&LEMA=coherencia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&LEMA=coherencia)

<sup>22</sup> Ídem

## 6.1 Coherencia aplicada a intervenciones públicas

En este sentido, cuando se habla de coherencia dentro de un marco de intervenciones públicas, es decir, la coherencia de políticas tiene un concepto amplio, no contando con consensos, como tampoco con una clasificación.

Algunos autores han realizado interpretaciones del concepto de coherencia, por ejemplo, Weston y Pierre-Antoine, quienes dicen que coherencia implica la coordinación y la complementariedad de una cantidad de políticas distintas con impacto en el desarrollo<sup>23</sup>, por otro lado, Guido Ashoff entiende el concepto de coherencia desde dos perspectivas, desde una arista, como la ausencia de incongruencias entre distintas políticas y desde otra, que las políticas aludidas puedan interactuar para lograr objetivos comunes<sup>24</sup>.

Del mismo modo la coherencia se asocia con diferentes ámbitos que establece la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), donde en primer lugar se habla de la (i) coherencia horizontal, donde lo preciso es que cada una de las políticas apoye a las demás o por lo menos no entre en conflicto con ellas, implicando una visión integral. (ii) coherencia vertical donde lo que se busca es asegurar que los objetivos que posee la ciudadanía, los medios y acciones que se tratan de llevar a cabo tengan una correspondencia. Y (iii) coherencia temporal, donde se espera que las políticas tengan consistencia gradual en el tiempo.<sup>25</sup>

Para el caso puntual del presente estudio, se entenderá que la coherencia implicará que las políticas guarden coordinación, complementariedad e interacción entre sí, para cumplir sus fines.

---

<sup>23</sup> AOD (2007) *Coherencia*. Foro ayuda oficial al desarrollo, FRIDE, abril, España, 7 p.

<sup>24</sup> Ídem.

<sup>25</sup> ALONSO, José. AGUIRRE, Pablo. MADRUEÑO, Rogelio. MILLÁN, Natalia. (2010). *Coherencia de políticas para el desarrollo en cinco donantes del CAD: Lecciones para el caso español*. Fundación Carolina CeALCI. Mayo, España, 232 p.

## CAPÍTULO II

### MARCO INSTITUCIONAL

#### 1. Región de Atacama

Atacama se extiende entre los paralelos 25° 17' y 29° 11' de latitud sur, limitando al norte con la Región de Antofagasta, con Argentina al este, al sur con la Región de Coquimbo y al oeste con el Océano Pacífico.<sup>26</sup> Comprende una superficie de 75.573,3 km<sup>2</sup>, y tiene tres provincias; Chañaral, Copiapó y la provincia de Huasco, agrupando un total de nueve comunas.

##### 1.1 Características geográficas

Sus características geográficas dominantes son de cordillera, valles transversales y costa. Contiene la altura más importante del país, en la Cordillera de los Andes, con el volcán Ojos del Salado. A su vez, cuenta con la presencia de valles, del río Copiapó y el de Huasco.

Además goza de la existencia del desierto, otorgando importantes cualidades a la región, con ocasión de inusuales lluvias, que lo transforman en el famoso Desierto Florido, único a nivel mundial.<sup>27</sup>

##### 1.2 Actividades económicas

La región de Atacama sustenta su desarrollo en diversas actividades económicas, como son en primer lugar; la minería, que le da sus principales ingresos y la ha situado entre las regiones con mayor proyección en el país, los cuales en conjunto con el sector de la construcción y financiero posibilitaron un

---

<sup>26</sup> *Región de Atacama*. Extraído el 30 de agosto de 2011 a las 15.50 desde <http://www.profesorenlinea.cl/Chilegeografia/Regiones/IIIR/IIIRGeneral.html>.

<sup>27</sup> Idem.

indicador de actividad económica regional de 11,1<sup>28</sup> en el tercer trimestre del año 2011, respecto del mismo período del año anterior; gracias a la producción de cobre, oro, plata, hierro y molibdeno. También por otro lado, en el sector agropecuario-silvícola, Atacama destaca principalmente con la producción de uva de exportación de los valles de Copiapó y Huasco.

Otras áreas en donde se ha experimentado crecimiento es en la industria manufacturera; electricidad, gas y agua; comercio, restaurantes y hoteles; transporte y comunicaciones; entre otras. Sólo teniendo un decrecimiento en el sector pesca.

## **2. Gobiernos Regionales**

### **2.1 ¿Qué son?**

Los Gobiernos Regionales (GORES) son órganos públicos, en los que radica la administración superior de las regiones, cuentan con personalidad jurídica de derecho público y patrimonio propio, además de poseer atribuciones que le delegan como principios básicos, el desarrollo armónico y equitativo de sus territorios, en lo referente al ámbito social, económico y cultural. En este sentido, para el cumplimiento de sus fines, deben actuar con equidad, eficiencia y eficacia, en lo que respecta a la asignación y utilización de recursos públicos, como también en la prestación de sus servicios.

A su vez, deben propender a la participación de la comunidad en la región y la preservación del medio ambiente.

Surgen en el año 1995, enmarcándose en el proceso de regionalización y descentralización, que han venido impulsando los Gobiernos, como política de

---

<sup>28</sup> INE. (2011, noviembre) *Indicador de Actividad Económica Regional*. Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadísticas. N° 3 2011, 8, 1-2.

Estado, buscando así un armonioso desarrollo de las regiones y comunas del país.<sup>29</sup>

## **2.2 Funciones y Atribuciones del Gobierno Regional**

Según la Ley de Gobierno y Administración Regional, en su artículo N° 16, le corresponderán las siguientes funciones generales:

- a) Elaborar y aprobar las políticas, planes y programas de desarrollo de la región, así como su proyecto de presupuesto, los que deberán ajustar a la política nacional de desarrollo y al presupuesto de la Nación;
- b) Resolver la inversión de recursos que a la región le correspondan en la distribución del Fondo Nacional de Desarrollo Regional y de aquellos que procedan de acuerdo al artículo 74 de esta ley, en conformidad con la normativa aplicable;
- c) Decidirán la destinación a proyectos específicos de recursos de los programas de inversión sectorial de asignación regional que contemple anualmente la Ley de Presupuestos de la Nación;
- d) Dictar normas de carácter general en materias de su competencia, con sujeción a las disposiciones legales y a los decretos supremos reglamentarios, las que estarán sujetas al trámite de toma de razón por parte de la Contraloría General de la República y se publicarán en el Diario Oficial;
- e) Asesorar a las municipalidades, cuando éstas últimas lo soliciten, especialmente en la formulación de sus planes y programas de desarrollo.
- f) Adoptar las medidas necesarias para enfrentar situaciones de emergencia o catástrofe, en conformidad a la ley, y desarrollar programas de prevención y protección ante situaciones de desastre, sin perjuicio de las atribuciones de las autoridades nacionales competentes;

---

<sup>29</sup> ¿Qué es el Gobierno Regional? Gobierno Regional de Atacama. Extraído el 5 de septiembre de 2011 a las 19.39 hrs desde [http://www.goreatacama.cl/articulos\\_ver.php?id=12](http://www.goreatacama.cl/articulos_ver.php?id=12).

- g) Participar en acciones de cooperación internacional en la región, dentro de los marcos establecidos por los tratados y convenios que el Gobierno de Chile celebre al efecto y en conformidad a los procedimientos regulados en la legislación respectiva;
- h) Ejercer las competencias que le sean transferidas de conformidad con lo dispuesto en el artículo 67 de esta ley;
- i) Mantener relación permanente con el gobierno nacional y sus distintos organismos, a fin de armonizar el ejercicio de sus respectivas funciones y
- j) Construir, reponer, conservaren las áreas urbanas las obras de pavimentación de aceras y calzadas, con cargo a los fondos que al efecto la Ley de Presupuestos. Para el cumplimiento de esta función, el Gobierno Regional, podrá celebrar convenios con municipalidades y otros organismos del Estado, a fin de contar con el respaldo técnico necesario.<sup>30</sup>

Además, para el cumplimiento de sus funciones, en el artículo 20 de la misma ley, los Gobiernos Regionales gozarán de las siguientes atribuciones:

- a) Aprobar y modificar las normas reglamentarias regionales que le encomienden las leyes, no pudiendo establecer en ellas, para el ejercicio de sus actividades, requisitos adicionales a los previstos por las respectivas leyes y los reglamentos supremos que las complementen;
- b) Adquirir, administrar y disponer de sus bienes y recursos, conforme a lo dispuesto por la ley;
- c) Convenir, con los ministerios, programas anuales o plurianuales de inversiones con impacto regional, de conformidad con el artículo 81;
- d) Disponer, supervisar y fiscalizar las obras que se ejecuten con cargo a su presupuesto;

---

<sup>30</sup> GOBIERNO DE CHILE. (2006) Ley Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional N° 19.175 Texto refundido, coordinado y sistematizado fijado por el D.F.L N°1-19.175, de 2006, del Ministerio del Interior, Chile, 111 Arts.

- e) Aplicar las políticas definidas en el marco de la estrategia regional de desarrollo;
- f) Aprobar los planes regionales de desarrollo urbano, los planes reguladores metropolitanos e intercomunales, y los planes reguladores comunales y seccionales, conforme a lo establecido en los párrafos segundo y tercero de la letra c) del artículo 36;
- g) Formular y priorizar proyectos de infraestructura social básica y evaluar programas, cuando corresponda;
- h) Proponer criterios para la distribución y distribuir, cuando corresponda, las subvenciones a los programas sociales, de acuerdo con la normativa nacional correspondiente, y
- i) Aplicar dentro de los marcos que señale la ley respectiva, tributos que graven actividades o bienes que tengan una clara identificación regional y se destinen al financiamiento de obras de desarrollo regional.<sup>31</sup>

## **2.3 Órganos de los Gobiernos Regionales**

Los órganos del Gobierno Regional estarán constituidos por un Intendente y un Consejo Regional.

### **2.3.1 Intendente**

Al Intendente le corresponderá ser el órgano ejecutivo del Gobierno Regional además de presidir el Consejo Regional (CORE).<sup>32</sup>

En su calidad de ejecutivo, asumirá entre otros, el rol de formular políticas de desarrollo, someter al Consejo Regional los proyectos y planes, proveyendo también su ejecución.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> GOBIERNO DE CHILE. (2006) Ley Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional N° 19.175 Texto refundido, coordinado y sistematizado fijado por el D.F.L N°1-19.175, de 2006, del Ministerio del Interior, Chile, 111 Arts.

<sup>32</sup> ¿Qué es el Gobierno Regional? Gobierno Regional de Atacama. Extraído el 5 de septiembre de 2011 a las 19.39 hrs desde [http://www.goreatacama.cl/articulos\\_ver.php?id=12](http://www.goreatacama.cl/articulos_ver.php?id=12).

<sup>33</sup> Idem.

### **2.3.2 Consejo Regional**

Su finalidad principal es materializar la participación de la comunidad, estando así investido de facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras.<sup>34</sup>

Este órgano está constituido por el Intendente y por consejeros elegidos<sup>35</sup> por los concejales de la región.<sup>36</sup>

## **3. Gobierno Regional de Atacama**

Está formado por la Intendenta, además de un Consejo Regional integrado por 3 consejeros de la Provincia de Chañaral, 8 de Copiapó y 5 de la provincia de Huasco, siendo 16 consejeros en total.<sup>37</sup>

### **3.1 Misión Institucional**

La misión del Gobierno Regional se define de la siguiente manera:

“Garantizar los escenarios para el desarrollo económico, social y cultural de la Región de Atacama, a través de una eficiente gestión de gobierno, aplicando políticas públicas participativas, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes”.<sup>38</sup>

### **3.2 Objetivos Estratégicos:**

A su vez, se definen los siguientes objetivos estratégicos:

---

<sup>34</sup>Ídem.

<sup>35</sup>La modalidad de elección cambiará cuando entre en vigencia la nueva Ley sobre Descentralización, que contempla el proyecto de elección directa de Consejeros Regionales.

<sup>36</sup>GOBIERNO DE CHILE. (2006) Ley Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional N° 19.175 Texto refundido, coordinado y sistematizado fijado por el D.F.L N°1-19.175, de 2006, del Ministerio del Interior, Chile, 111 Arts.

<sup>37</sup>Presentación Atacama, Gobierno Regional de Atacama. Extraído el 10 de septiembre de 2011 a las 17.08 hrs desde [http://www.goreatacama.cl/articulos\\_ver.php?id=11](http://www.goreatacama.cl/articulos_ver.php?id=11)

<sup>38</sup>GOBIERNO REGIONAL DE ATACAMA (2009) *Política de Gestión de personas para el servicio administrativo del Gobierno Regional de Atacama*. Gobierno Regional de Atacama, Unidad de Gestión de Personas, Noviembre, Chile, 23 p.

a) “Planificar y administrar eficientemente el proceso de inversión del Fondo Nacional de Desarrollo Regional y coordinar la inversión sectorial, con el objetivo de lograr un mayor impacto en el desarrollo regional.

b) Potenciar el control de la gestión de los servicios públicos de la Región de Atacama, a través del monitoreo y evaluación de los compromisos suscritos en el proceso de metas regionales y en las comisiones más relevantes de la estructura organizacional”.<sup>39</sup>

### **3.3 Productos estratégicos**

Serán los productos estratégicos del Gobierno Regional, los que se enuncian a continuación:

a) Inversión Pública en la Región de Atacama

a.1 Subproductos:

- “Gestión financiera del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) de la Región de Atacama.
- Planificación y coordinación de la inversión pública de la Región de Atacama.
- Seguimiento de inversión pública de la Región de Atacama.
- Difusión de la inversión pública en la Región de Atacama”.<sup>40</sup>

b) Coordinación y Control de la Gestión de los Servicios Públicos Desconcentrados con presencia en la Región de Atacama.

b.1 Subproductos:

- “Articulación y Coordinación de la Gestión Pública
- Monitoreo y Evaluación de la Gestión Pública
- Administración Sistemas Informáticos (Sistema Integrado de Planificación y Control de la Gestión Pública Región de Atacama)”.<sup>41</sup>

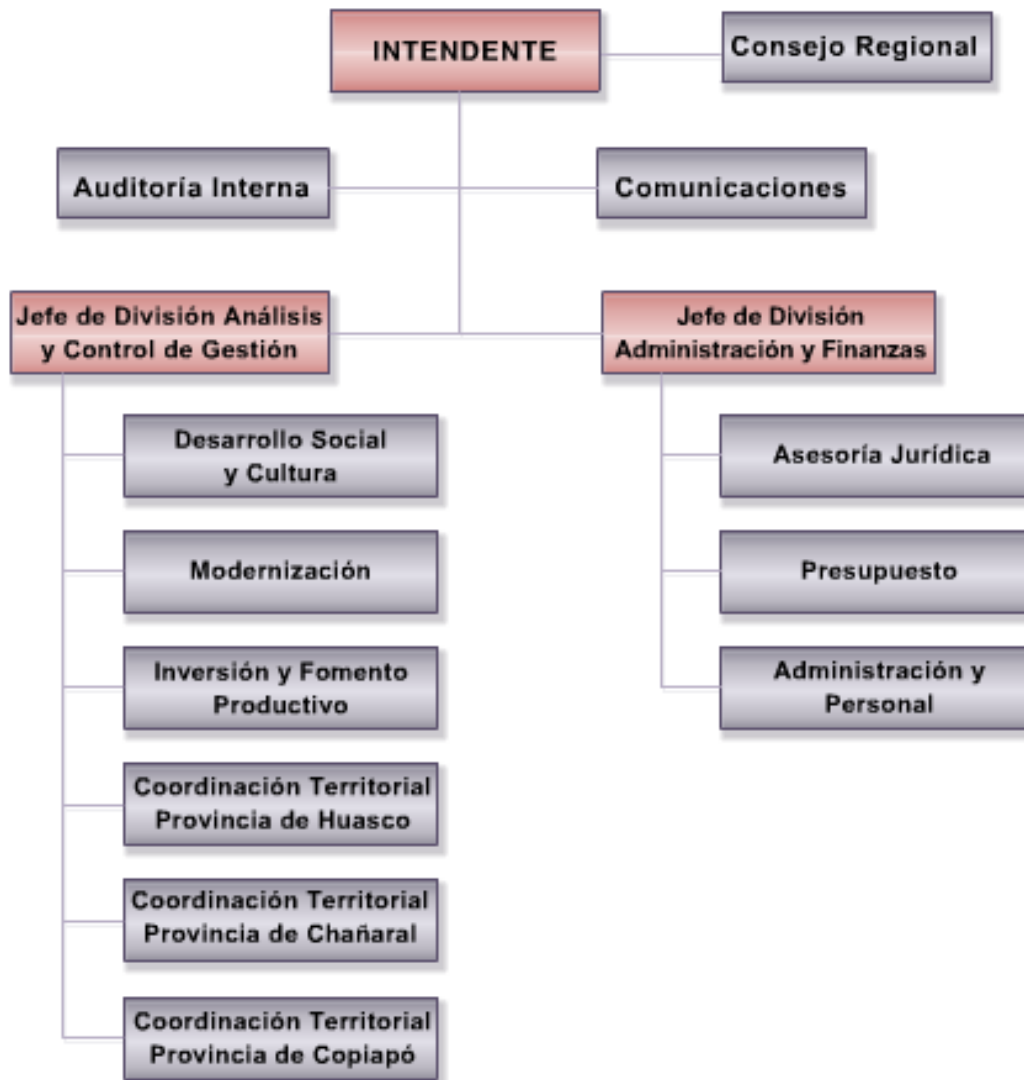
---

<sup>39</sup>Idem

<sup>40</sup>Idem.

### 3.4 Organigrama<sup>42</sup>

Figura N° 1: Organigrama Gobierno Regional de Atacama



FUENTE: Organigrama Gobierno Regional de Atacama. URL: [http://www.goreatacama.cl/articulos\\_ver.php?id=15](http://www.goreatacama.cl/articulos_ver.php?id=15) (Consultado el 17 de noviembre de 2011)

<sup>41</sup> Idem.

<sup>42</sup> Este organigrama no contempla la División de Planificación y Desarrollo, pues su aprobación aún está en trámite legislativo.

#### 4. Municipalidad

La Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, establece en su artículo N° 1, la definición de municipalidad como “corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”.<sup>43</sup>

Para efectos de lo anterior, las municipalidades rigen su actuar según las disposiciones contempladas en la Constitución Política de la República de Chile, además de la ya mencionada Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, en lo que refiere a la naturaleza de estas organizaciones, sus funciones y atribuciones, patrimonio y financiamiento, régimen de bienes, disposiciones generales sobre personal, Alcalde y Concejo, participación ciudadana, elecciones municipales y normas sobre corporaciones, fundaciones y asociaciones municipales.<sup>44</sup>

En el segundo artículo de la Ley N° 18.695 se establece la constitución de las municipalidades, siendo formada por un alcalde, quien será la máxima autoridad, además del concejo.<sup>45</sup>

Los órganos mencionados anteriormente, serán los responsables de ejercer las funciones y atribuciones de la municipalidad. En tal caso, según el artículo N° 15, las municipalidades contarán con una Secretaría Municipal, también de una Secretaría Comunal de Planificación y otras unidades encargadas de funciones relativas a la prestación de servicios y administración interna en lo que se refiere a

---

<sup>43</sup>GOBIERNO DE CHILE. (2006) Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695 Texto refundido, coordinado y sistematizado fijado por el D.F.L N°1 de 2006, del Ministerio del Interior, Chile, 146 Arts. Artículo 1°. Página 7.

<sup>44</sup>GOBIERNO DE CHILE. (2006) Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695 Texto refundido, coordinado y sistematizado fijado por el D.F.L N°1 de 2006, del Ministerio del Interior, Chile, 146 Arts.

<sup>45</sup>Ídem.

desarrollo comunitario, obras municipales, aseo y ornato, tránsito y transporte público, administración y finanzas, asesoría jurídica y control.<sup>46</sup>

En lo que respecta a las funciones y atribuciones de las municipalidades, según la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, plantea en su artículo tercero, que la municipalidad dentro del ámbito de su territorio, le corresponderán las funciones privativas que se enumeran a continuación:

- a) Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales;
- b) La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes;
- c) La promoción del desarrollo comunitario;
- d) Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo, y
- e) Aseo y ornato de la comuna.<sup>47</sup>

Además, podrán desarrollar en forma directa o con otro órgano que forme parte de la Administración del Estado, otras funciones vinculadas con:

- a) La educación y cultura;
- b) La salud pública y la protección del medio ambiente;
- c) La asistencia social y jurídica
- d) La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo;
- e) El turismo, el deporte y la recreación;
- f) La urbanización y la vialidad urbana y rural;
- g) La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias;
- h) El transporte y tránsito públicos;
- i) La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes;

---

<sup>46</sup> Idem.

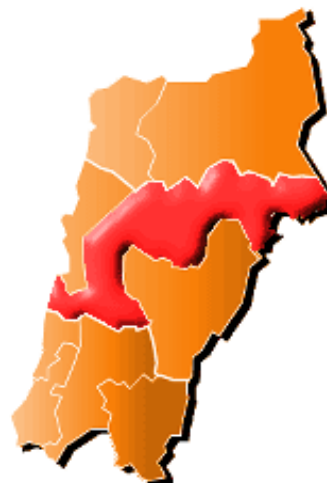
<sup>47</sup> GOBIERNO DE CHILE. (2006) Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695 Texto refundido, coordinado y sistematizado fijado por el D.F.L N°1 de 2006, del Ministerio del Interior, Chile, 146 Arts.

- j) El apoyo y fomento de medidas de prevención en materia de seguridad ciudadana y colaborar en su implementación sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 101 de la Constitución Política;
- k) La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y
- l) El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.<sup>48</sup>

A continuación se procederá a enmarcar institucionalmente, las dos municipalidades –comunas- que son objeto del presente estudio.

#### 4.1 Ilustre Municipalidad de Copiapó

La comuna de Copiapó, es la capital de la provincia del mismo nombre en la Región de Atacama, siendo también la capital regional, fue fundada el día 8 de diciembre del año 1744, con el nombre de San Francisco de la Selva, por Don Francisco Cortés, bajo el mandato de Don José Manso de Velasco.<sup>49</sup>



##### 4.1.1 Datos demográficos

Según datos del Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), la comuna de Copiapó cuenta con una población estimada hacia el año 2010 de 160.994 habitantes y con una superficie de 16.681,3 km<sup>2</sup>, teniendo así una densidad poblacional de 9,65 hbtes/km<sup>2</sup>.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> GOBIERNO DE CHILE. (2006) Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695 Texto refundido, coordinado y sistematizado fijado por el D.F.L N°1 de 2006, del Ministerio del Interior, Chile, 146 Arts.

<sup>49</sup> Información Municipal. Página web de la municipalidad de Copiapó. Extraído el 19 de octubre de 2011 a las 21.33 hrs desde <http://www.copiapo.cl/Sitio/InfoComunal.asp>

<sup>50</sup> Ficha comunal de Copiapó, SINIM. Extraído el 20 de octubre de 2011 a las 12.23 hrs desde <http://www.sinim.cl/>

Abundando al respecto, se señala también que la población se divide en un 97,01% urbana y en un 2,99% correspondiente a la población rural. Por otro lado, la población comunal de Copiapó corresponde a un 57,39% en relación a la población regional.

#### **4.1.2 Autoridades municipales**

La Municipalidad se encuentra dirigida por un alcalde desde 2008 y por un concejo municipal formado por seis concejales.

#### **4.1.3 Datos de personal de la municipalidad**

La municipalidad de Copiapó, que se encuentra ubicada en la calle Chacabuco N° 857<sup>51</sup>, cuenta con 203 funcionarios, de los cuales 163 corresponden a planta y 40 a personal a contrata.<sup>52</sup>

#### **4.1.4 Ejes estratégicos:**

En el PLADECO de la comuna, se definen cuatro ejes estratégicos, que son los que se nombran a continuación<sup>53</sup>:

- Calidad de vida.
- Recuperación del Patrimonio histórico.
- Desarrollo Cultural.
- Participación Ciudadana.

---

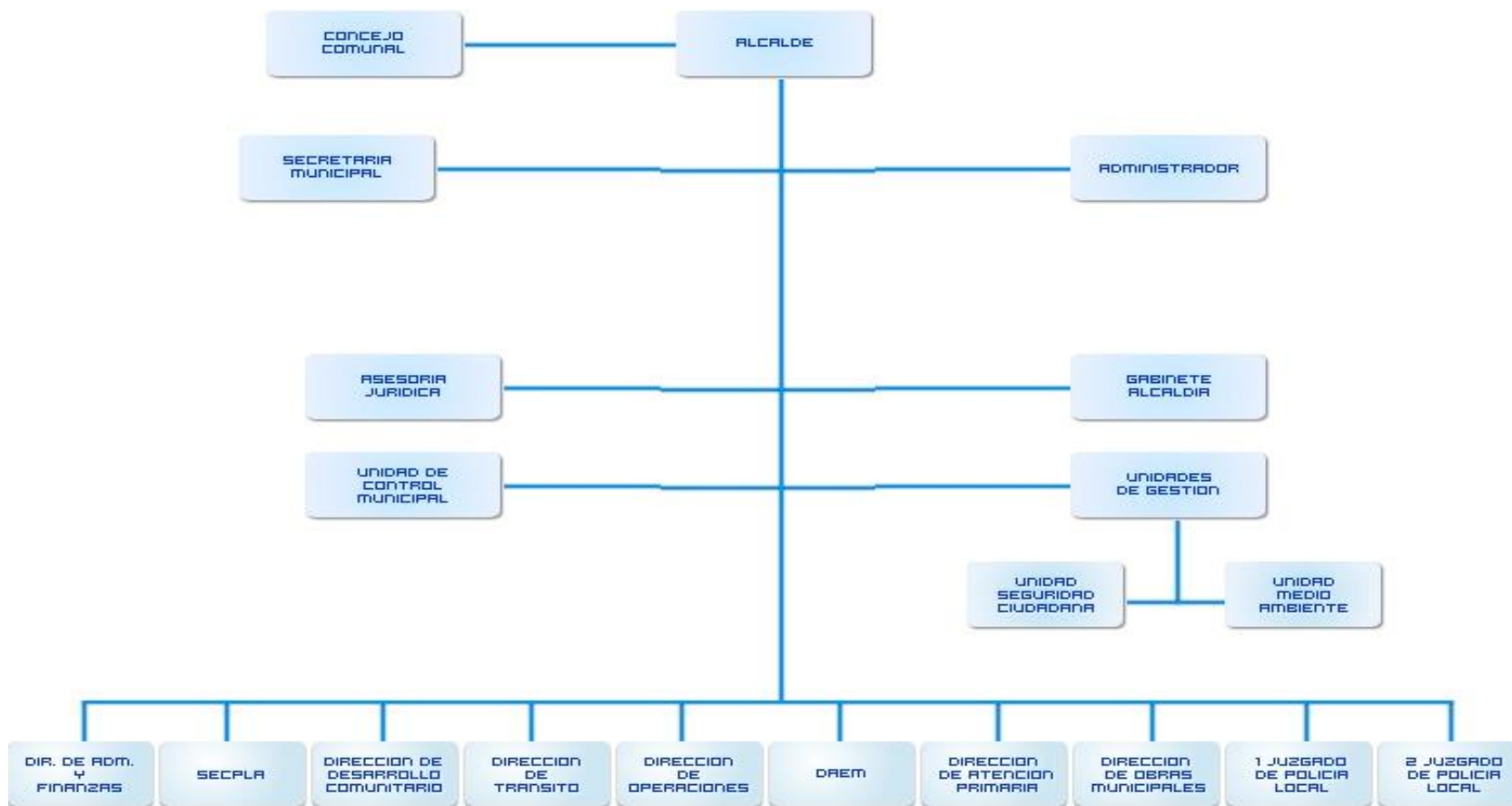
<sup>51</sup> Municipalidades de III Región de Atacama. Extraído e 19 de octubre de 2011 a las 14.56 hrs desde [www.modulor.cl/municipalidades/atacama.htm](http://www.modulor.cl/municipalidades/atacama.htm)

<sup>52</sup> Ficha comunal de Copiapó, SINIM. Extraído el 20 de octubre de 2011 a las 10.23 hrs desde <http://www.sinim.cl/>

<sup>53</sup> I. Municipalidad de Copiapó y Consultora Soluziona- C&S. (2007) *Informe final: PLADECO Copiapó*, enero, Chile, 56 p.

### 4.1.5 Organigrama

Figura N° 2: Organigrama Ilustre Municipalidad de Copiapó



Fuente: Página web Ilustre Municipalidad de Copiapó. URL: <http://www4.copiapo.cl/TransparenciaMunicipal/Organigrama.asp>

## 4.2 Ilustre Municipalidad de Chañaral

La comuna de Chañaral, es la capital de la provincia del mismo nombre en la región de Atacama, fue fundada el 26 de octubre de 1833 por Diego de Almeyda con el nombre de Chañaral de las Animas, debido al descubrimiento en 1824 de un yacimiento de cobre, que en sus primeros años dio un gran auge al lugar. Más tarde Don Pedro Luján descubriría la mina El Salado, lo que produciría en 1836 la construcción de un puerto de embarque.<sup>54</sup>



### 4.2.1 Datos demográficos

La comuna de Chañaral cuenta hacia el año 2010, con una población estimada de 12.830 habitantes y con una superficie de 5.772,4 km<sup>2</sup>, teniendo una densidad poblacional de 2,22 hbtes/km<sup>2</sup>.<sup>55</sup>

### 4.2.2 Autoridades municipales

En cuanto a sus autoridades, la municipalidad de Chañaral está encabezado por un alcalde, y además cuenta con el concejo municipal, el cual es formado por seis concejales.

---

<sup>54</sup> Comuna de Chañaral. Portal Diario Atacama Extraído el 20 de octubre de 2011 a las 13.34 hrs desde [http://www.diarioatacama.cl/prontus3\\_turismo/site/artic/20040715/pags/20040715190010.html](http://www.diarioatacama.cl/prontus3_turismo/site/artic/20040715/pags/20040715190010.html)

<sup>55</sup> Ficha comunal de Chañaral, SINIM. Extraído el 20 de octubre de 2011 a las 13.41 hrs desde <http://www.sinim.cl/>

### **4.2.3 Datos de personal de la Municipalidad**

La municipalidad de Chañaral, está conformada por 52 funcionarios a planta, 22 a contrata, 7 a honorarios, y 79 funcionarios asociados a honorarios por programas<sup>56</sup>.

### **4.2.4 Ejes estratégicos**

De acuerdo a los antecedentes del PLADECO de Chañaral, la comuna cuenta con los siguientes ejes estratégicos, definidos en el documento como subsistemas de intervención<sup>57</sup>:

- Subsistema Social.
- Subsistema Ordenamiento Territorial.
- Subsistema Economía comunal.
- Subsistema Turismo comunal.
- Subsistema Medioambiente comunal.
- Subsistema Investigación y Capacitación.
- Subsistema Político Institucional.
- Subsistema Cultura y comuna.
- Subsistema Seguridad y Protección Civil.

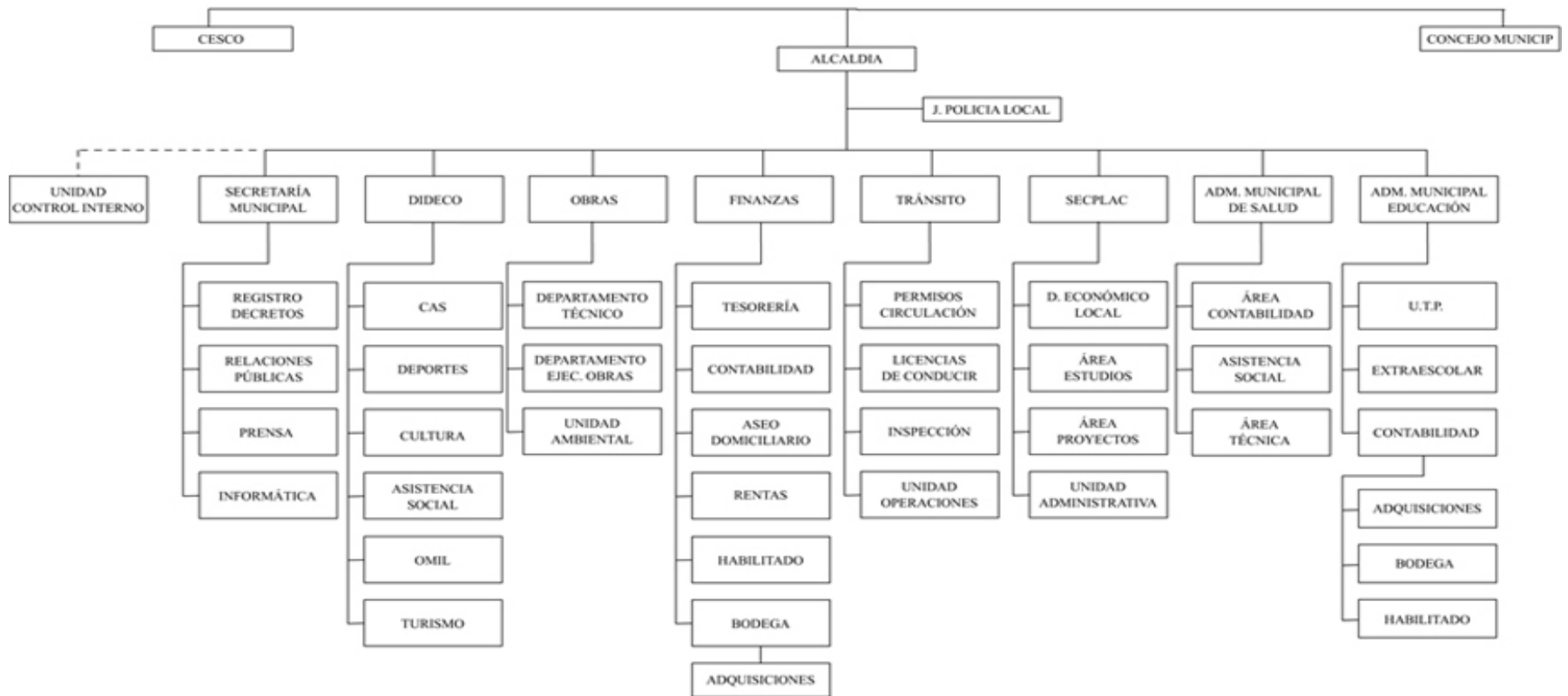
---

<sup>56</sup>Ficha comunal de Chañaral, SINIM. Extraído el 09 de noviembre de 2011 a las 17.08 hrs desde <http://www.sinim.cl/>

<sup>57</sup>I. Municipalidad de Chañaral. (2008) *Plan de Desarrollo Comunal Comuna de Chañaral (2008 – 2013)*. Enero, Chile, 65p.

## 4.2.5 Organigrama

Figura Nº 3: Organigrama Ilustre Municipalidad de Chañaral



FUENTE: Página web I. Municipalidad de Chañaral. URL: <http://200.111.101.205/images/Organigrama1.jpg>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1. Planteamiento del problema**

¿Existe coherencia entre la Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama y los Planes de Desarrollo Comunal de las comunas de Copiapó y Chañaral?

#### **2. Objetivos de la investigación**

Para este caso, se ha definido un objetivo general, del cual se desprenden cinco objetivos específicos.

##### **2.1 Objetivo General**

Determinar si existe coherencia entre la Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama y los Planes de Desarrollo Comunal de las comunas de Copiapó y Chañaral.

##### **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar la normativa relativa a la elaboración de Estrategias Regionales de Desarrollo y Planes de Desarrollo Comunal.
- Comparar los lineamientos contenidos en la Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama y los Planes de Desarrollo Comunal de Copiapó y Chañaral.
- Describir la coherencia entre los instrumentos de planificación regional y local a través de la percepción de los funcionarios del área de planificación de las comunas de Copiapó y Chañaral, como también la percepción de

actores regionales de planificación, funcionarios de la División de Planificación y Desarrollo del Gobierno Regional Atacama.

- Definir los aspectos relevantes que inciden en la elaboración de la Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama y los Planes de Desarrollo Comunal de Copiapó y Chañaral.
- Describir la relación que existe entre las municipalidades de Copiapó y Chañaral, y el Gobierno Regional de Atacama, en cuanto al trabajo que puedan desarrollar juntos en la elaboración de sus instrumentos de planificación.

### **3. Diseño de la investigación**

El estudio a realizar es de carácter descriptivo, pues su finalidad es dar a conocer cómo y de qué forma se ha desarrollado el fenómeno.

El diseño de la investigación consta de una metodología con enfoque cualitativo.

Para esto, es preciso analizar la coherencia entre los instrumentos de planificación de las comunas de la región de Atacama y el instrumento rector de la planificación regional elaborado por el Gobierno Regional de Atacama.

#### **3.1 Muestra**

Para este efecto, se han seleccionado dos comunas, basándose en primer lugar, en las que contenían o agrupaban las diferentes realidades regionales.

La elección de Copiapó, se debe a su condición de capital regional, y lo interesante que podía resultar su análisis, pues esta municipalidad y el Gobierno Regional realizan sus funciones en la misma comuna. Además, el hecho de ser una capital, la convierte en una guía y un ejemplo para las demás localidades de la región.

Por su parte la elección de Chañaral, se debió a que ésta representaba además otras tres comunas en aspectos demográficos, pudiendo dar luces de las demás realidades locales en la región. Además puede asemejarse también, con

comunas que tienen su PLADECOS actualizado hacia los mismos períodos y con el nivel de profesionalización de sus funcionarios municipales. En el siguiente cuadro se puede visualizar esta afirmación. (Se destacan en negrita datos asociados con comuna de Chañaral)

**Tabla Nº 1:** Datos de información comunal y municipal de comunas de región de Atacama.

COMUNA	POBLACIÓN COMUNAL (2010)	INFORMACIÓN RELATIVA A LA MUNICIPALIDAD	
		Índice de profesionalización de funcionarios municipales	Año última actualización de PLADECOS
Copiapó	160.994	20,2	2007
<b>Chañaral</b>	<b>12.830</b>	<b>14,87</b>	<b>2009</b>
Vallenar	46.828	21,26	2008
Freirina	5.882	<b>16.67</b>	<b>2009</b>
D. de Almagro	<b>12.159</b>	21,74	2011
Caldera	<b>15.129</b>	2,63	2005
T. Amarilla	<b>13.883</b>	95,56	<b>2009</b>
Alto del Carmen	4.825	37,5	2011
Huasco	8.013	25,71	2011

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Sistema Nacional de Información Municipal. URL: [www.sinim.cl](http://www.sinim.cl)

Cabe destacar que las comunas de Chañaral, Tierra Amarilla y Alto del Carmen son parte del Programa de Comunas Vulnerables del Ministerio de Salud.

### **3.2 Aspectos relevantes**

Los aspectos relevantes a considerar respecto del tema en estudio, son los siguientes:

- a) Coherencia.
- b) Metodología homogénea.
- c) Temporalidad.
- d) Vinculación interorganizacional.
- e) Medición de resultados.
- f) Deficiencias.
- g) Apoyos.
- h) Conocimiento sobre guías metodológicas elaboradas por SUBDERE.
- i) Recomendaciones.

### **4. Diseño del instrumento**

El instrumento a realizar para llevar a cabo la investigación son entrevistas, estas entrevistas fueron realizadas para determinar la visión de tres actores involucrados en el fenómeno en estudio, por un lado la visión desde el nivel central, representada por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), donde se realizó una entrevista de tipo abierta, pues se buscaba que fuese exploratoria y levantara información respecto del tema en cuestión, siendo más tarde una guía para formular las entrevistas a los demás actores involucrados, que representan por un lado, la visión regional y por otro, la visión local del estudio. En esos dos últimos casos se utilizó un modelo de entrevista semiestructurada, pues se buscaba que el entrevistado presentara todos sus puntos de vista respecto del tema, otorgando libertad de acción para la incorporación de otras preguntas y temáticas.

Es así como se realizaron tres tipos de entrevistas, las que se explican a continuación.

La primera entrevista se hizo a un representante de la SUBDERE, que se identificará más adelante, a quien se le hizo un cuestionario que agrupaba preguntas en los siguientes temas:

- 1) Relativas a la coherencia entre los instrumentos de planificación:
  - Coherencia.
  - Monitoreo de parte de SUBDERE para velar por la coherencia.
  - Ejemplos de coherencia en otras regiones.
  
- 2) Relativas a la elaboración de PLADECO y ERD:
  - Definición de áreas críticas
  - Metodología – Lenguaje – Tiempos y su conveniencia en la elaboración.
  - Otros elementos de elaboración que se puedan considerar.
  - Deficiencias que se han detectado.
  
- 3) Relativas a las iniciativas para mejorar la instancia de planificación:
  - Apoyos que se dan desde el nivel central.
  - Recomendaciones para mejorar instancia de planificación.
  
- 4) Otros temas:
  - Contratación de consultorías.
  - Indicadores de organizaciones (regionales –locales) para control de gestión interna.
  - Modalidad de acción ante casos de emergencia.

La segunda entrevista se realizó a dos representantes del nivel regional, de la División de Planificación y Desarrollo (DIPLADE) del Gobierno Regional. La que agrupaba los siguientes temas:

- 1) Relativas a la coherencia entre los instrumentos de planificación:
  - Coherencia.
  - Consideración de PLADECO para elaborar ERD.
  - Vinculación que se mantiene con municipalidades.

- Confianza en el personal de las municipalidades.
- 2) Relativas al proceso de elaboración de ERD.
    - Diagnóstico
    - Definición de áreas críticas.
    - Definición de brechas.
    - Elaboración del Plan de Inversiones.
    - Metodología – Lenguaje – Tiempos.
    - Participación ciudadana
    - Deficiencias que se han detectado.
  - 3) Relativas a las iniciativas para mejorar la instancia de planificación:
    - Apoyos que se han recibido.
    - Conocimiento sobre metodologías elaboradas por SUBDERE.
    - Recomendaciones para mejorar instancia de planificación.
  - 4) Relativas a la evaluación de sus resultados:
    - Cómo se hace la evaluación.
    - Comparación de resultados con los PLADECO.

Y por último, la tercera entrevista se hizo a un representante de la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAC) de cada municipalidad, en donde se agruparon las preguntas de la siguiente forma:

- 1) Relativas a la coherencia de los instrumentos de planificación:
  - Coherencia.
  - Conocimientos sobre lineamientos contemplados en ERD.
  - Consideración de planificación regional.
  - Vinculación sostenida con DIPLADE, GORE.
- 2) Relativas al proceso de elaboración de PLADECO.
  - Diagnóstico.

- Descripción del proceso.
- Metodología – Lenguaje – Tiempos.
- Definición de áreas prioritarias.
- Definición de brechas.
- Elaboración de plan de inversiones.
- Deficiencias que se han detectado.

3) Relativas a instancias para mejorar la instancia de la planificación:

- Conocimiento sobre metodologías elaboradas por SUBDERE.
- Apoyos que se han recibido.
- Recomendaciones para mejorar la instancia de planificación.

4) Otros temas:

- Modalidad de acción ante emergencias.

## 5. Modelo entrevistas

### 5.1 Modelo entrevista funcionario SUBDERE

Preguntas
1. Legalmente se estipula que la con planificación comunal debe ir en coherencia con la planificación regional, a su vez también se entiende que desde el nivel central se emanan políticas públicas que se recogen las regiones a través de sus estrategias ¿Así funciona efectivamente?
2. ¿Existe algún monitoreo por parte de ustedes para velar por la coherencia de los PLADECOS con las ERD?
3. ¿Existen definidas áreas críticas o prioritarias, tanto para las estrategias como para los planes comunales? ¿cuáles debiesen ser?
4. ¿Usted cree que un lenguaje, metodología y tiempos estándar entre los instrumentos de planificación resulta importante, pues podría darse que en la práctica, lo que se ejecuta no guarde relación con lo que define la planificación o plantear desde ese punto de vista una incoherencia?
5. Algunas municipalidades contratan los servicios de consultoras externas para elaborar sus planes ¿Es una situación recomendable o de libre disposición?
6. ¿Qué aspectos podrían considerar los Gobiernos Regionales en la elaboración de sus estrategias y las municipalidades con sus planes? Ej. Participación ciudadana.
7. ¿Qué tipo de deficiencias han detectado ustedes en el proceso de elaboración de ERD? Y ¿en los PLADECOS?
8. ¿Podría mencionarme alguna región donde se observe armonía entre la elaboración de los PLADECOS y ERD? ¿En qué temáticas?
9. ¿Qué tipos de apoyo (financieros, materiales, etc) se le entrega a las municipalidades y a los GORES para la elaboración de sus planes? ¿Cómo se monitorea el apoyo?
10. ¿Qué se hace para mejorar los procesos de PLADECOS Y ERD?
11. ¿Toman en cuenta los indicadores de cada plan para su control de gestión interno?
12. ¿Cómo se ajustan los contenidos de una ERD ante una situación eventual como la del 27 de febrero?

### 5.2 Modelo entrevista funcionario encargado de planificación a nivel regional, Gobierno Regional.

Preguntas
1. Con respecto a la coherencia que plantea la Ley de Municipalidades con relación a los PLADECOS y las ERD ¿Qué es lo que sucede en la práctica?
2. ¿Cómo se realiza el diagnóstico para la elaboración de la ERD?
3. ¿Se establecen áreas críticas o prioritarias para elaborar la estrategia?
4. ¿Se definen brechas o estándares a cumplir por sus planes?
5. ¿Se consideraron los PLADECOS para la elaboración de la ERD?, si la respuesta es no, ¿por qué?
6. ¿Qué tipo de vinculación mantienen con las municipalidades, específicamente con las comunas de Chañaral y Copiapó?
7. ¿Cómo se elabora el plan de inversiones asociado a la ERD?
8. ¿Considera necesario que exista una metodología homogénea (temporalidad, lenguaje, etc.) con respecto a la elaboración de los instrumentos de planificación?
9. ¿Qué tipo de apoyos (financieros, materiales, etc.) reciben para elaborar su estrategia?
10. ¿Existe confianza en el personal de las municipalidades de Copiapó y Chañaral para que éstos puedan contribuir a la elaboración de la ERD?
11. ¿Cómo se miden los resultados de la estrategia?
12. ¿Se comparan los resultados de los planes comunales con respecto a los de la ERD? ¿qué

análisis se hace al respecto?
13. ¿De qué forma se involucra a la comunidad regional para la elaboración de su instrumento de planificación?
14. ¿Qué tipo de deficiencias han detectado en el proceso de elaborar la ERD?
15. Existe una metodología para la elaboración de políticas públicas regionales ¿Se conocen en el nivel regional?
16. Según su apreciación y experiencia, ¿qué podría ayudar a mejorar la instancia de elaboración de ERD?

### 5.3 Modelo entrevista funcionario encargado de planificación a nivel local

Preguntas
1. ¿Cómo se realizó el diagnóstico para la elaboración del PLADECO?
2. ¿Cómo es el proceso de elaboración de los PLADECO?
3. ¿Se considera la planificación del nivel regional?
4. Existe una metodología para la elaboración de políticas públicas regionales y otra para la elaboración de los PLADECO, ¿Éstas se conocen en el nivel comunal? Si es que si, ¿cómo se operativiza?, si no ¿le gustaría que hubiese un direccionamiento desde el nivel superior de cómo construir sus instrumentos de planificación?. O ¿no es necesario?
5. ¿Considera necesario que exista una metodología homogénea (temporalidad, lenguaje, etc.) con respecto a la elaboración de los instrumentos de planificación?
6. Ante situaciones eventuales, como el 27 F, ¿qué pasa con el PLADECO?
7. Legalmente se estipula que los PLADECO deben ir en coherencia con las ERD, ¿es efectivamente así? , si no ¿por qué?
8. ¿Cómo se deciden las áreas que estarán presentes como lineamientos del PLADECO? ¿Los fija la municipalidad? O ¿se imponen?
9. ¿En el nivel comunal se conocen los lineamientos que están contenidos en la ERDA?
10. ¿Qué tipo de vinculación mantienen con el GORE?
11. ¿Cómo miden los resultados del PLADECO? ¿Hay o se fijan estándares? Si es así, ¿los fijan ustedes o se hace a nivel regional?
12. ¿Se fijan brechas a cumplir por sus planes?
13. ¿Cómo se elabora el plan de inversiones asociado al PLADECO?
14. ¿Qué tipo de apoyos (financieros, materiales, etc.) reciben para elaborar su plan?
15. ¿Qué tipo de deficiencias han detectado en el proceso de elaborar sus planes de desarrollo?
16. Según su apreciación y experiencia, qué podría ayudar a mejorar la instancia de elaboración del PLADECO?

## 6. Modalidad de trabajo en terreno

En total se realizaron cinco entrevistas, todas de forma presencial. Una al representante de la SUBDERE, dos a funcionarios ligados con la planificación de la División de Planificación y Desarrollo del Gobierno Regional y una a cada representante de las municipalidades del estudio, Copiapó y Chañaral.

La primera entrevista se hizo en la comuna de Santiago, donde opera la SUBDERE, tal entrevista se realizó con el afán propio de levantar información de las políticas nacionales vinculadas al tema. Además de replantear aspectos que podían servir como guía en las futuras entrevistas.

La entrevista al funcionario municipal ligado de SECPLAC de Chañaral, se realizó en tal comuna, previo haber concretado la cita que se dio en términos favorables.

La entrevista a los funcionarios del Gobierno Regional de Atacama se dio lugar en la comuna de Copiapó, gestándose de forma muy exitosa.

En cuarto lugar, la entrevista al funcionario de la municipalidad de Copiapó, fue en la comuna del mismo nombre, consiguiéndose muy dificultosamente. Sin embargo, al llevarla a cabo, se logró el objetivo planteado.

Cabe destacar que tanto la División de Planificación del Gobierno Regional de Atacama y la municipalidad de Copiapó funcionan en la misma comuna, y más aún, en un espacio geográfico accesible y cercano para ambas organizaciones.

## 7. Descripción de instrumentos de planificación

A continuación se presenta la Estrategia Regional de Desarrollo y una breve descripción de sus lineamientos estratégicos y respectivos objetivos. Así también se presentan los Planes de Desarrollo Comunal de Chañaral y Copiapó.

### 7.1 Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama

Para este efecto, se han seleccionado los siguientes lineamientos a comparar de la Estrategia Regional de Desarrollo, que se resumen a continuación. Sin embargo, dos lineamientos se han dejado fuera para efectos del estudio, que son; (i) Modernización Institucional y de la gestión regional, pues guarda relación con capacidades y atribuciones propias del Gobierno Regional para articular las diferentes estructuras del aparato público regional. E (ii) Implementación y consolidación de un modelo de desarrollo que garantice el uso eficiente y sustentable del recurso hídrico, ya que es una acción apuntada por el Gobierno Regional como ente director de las actividades regionales.

		Período	2007 – 2017
Lineamientos	Objetivo General	Objetivos	
1. Desarrollo del capital humano.	Consolidación de un sistema Regional de Formación y Capacitación acorde con los requerimientos del mercado laboral y con el proyecto desarrollo de la región de Atacama.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación de técnicos pertinentes al mercado regional, mediante la creación de un Sistema de Formación Permanente al 2017.</li> <li>2. Responder a requerimientos de mano de obra en la región, proveyendo los perfiles laborales que requieren los sectores productivos más relevantes, a través de la capacitación laboral, incorporando a mujeres en áreas no tradicionales.</li> <li>3. Ordenar oferta de capacitación en función de demanda – modelo competencias.</li> <li>4. Desarrollo de capacidad emprendedora e innovación en el sistema educacional y en el de capacitación laboral, considerando hombres y mujeres.</li> <li>5. Desarrollo de un Sistema Integrado de Información Territorial (Observatorio de Empleo).</li> </ol>	

		6. Desarrollo del Sistema de Certificación de Competencias a nivel regional.
2. Promoción de la investigación e innovación.	<p>1. Desarrollar I+D+i en diferentes sectores, que son relevantes para la región, como lo son el área social, educación, salud, medio ambiente, energías renovables no convencionales y recursos hídricos.</p> <p>2. Desarrollar I+D+i para potenciar el desarrollo de sectores productivos que contribuyan a una diversificación de la base económica regional, y para darle sustentabilidad a su explotación y procesos productivos.</p>	<p>1. Fortalecimiento Capital Humano es investigación (básica y aplicada) e innovación en aquellos temas y sectores que son relevantes para el desarrollo de la región.</p> <p>2. Formación de RR.HH en el sector público regional en temas de innovación, constituyendo una masa crítica capaz de ser contraparte del resto de los actores del sistema de innovación y eficiente orientador del uso de los recursos.</p> <p>3. Generar un sistema regional de innovación, que permita a los diferentes actores del proceso vincularse permanentemente, articularse, y retroalimentarse para el desarrollo de procesos de innovación prioritarios para la región.</p> <p>4. Aplicación de I+D+I con foco en el área social, vivienda social, educación, salud, medio ambiente, energías renovables no convencionales y recursos hídricos y sectores productivos relevantes /minería, agricultura, pesca y acuicultura, turismo).</p> <p>5. Potenciar una cultura regional de innovación y el emprendimiento, que se exprese en los diferentes actores sociales de la región.</p> <p>6. Incentivar la inversión privada en I+D+i, propiciando alianzas público-privadas para el desarrollo (creación y fortalecimiento) de grupos de investigación en la región y su vinculación con otros centros nacionales e internacionales</p>

<p>3. Protección social</p>	<p>Garantizar con calidad y pertinencia el acceso a las diferenciadas y a los servicios, según el ciclo de vida de las personas, de las personas, de la familia y las características del territorio, que sean oportunas y eficaces orientadas a disminuir los riesgos asociados a la vulnerabilidades sociales, económicas, ambientales e inequidades de género.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar el desarrollo pleno a la primera infancia (0-5 años)</li> <li>2. Asegurar una educación completa y de calidad para niños/as, jóvenes hombres y mujeres de 4 a 24 años.</li> <li>3. Promover el trabajo digno para personas de 24 a 65 años.</li> <li>5. Garantizar una vejez digna a personas mayores de 65 años.</li> <li>6. Fortalecer la participación e integración familiar.</li> <li>7. Garantizar los espacios de participación ciudadana y promover la equidad urbano-rural a nivel comunitario.</li> <li>8. Crear y mejorar infraestructura de prestación de servicios sociales en la región, de tal manera de entregar servicios de calidad y en forma oportuna.</li> <li>9. Disminuir significativamente el déficit habitacional en la región de Atacama.</li> </ol>
-----------------------------	---	--

<p>4. Diversificación y mayor dinamismo de la economía regional</p>	<p>Promover una región diversificada, tanto en su canasta de productos, como en los países de destino, sustentada en una producción de bienes y servicios que incorpora nuevos conocimientos e innovación permanente, a partir del desarrollo de actividades basadas en el uso eficiente de sus recursos y potencialidades, en el marco de un desarrollo sustentable ambiental y territorialmente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporar infraestructura habilitante (inclusive agua y energía) para el desarrollo y competitividad de las empresas.</li> <li>2. Adecuar el desarrollo de capacidades y competencia empresariales y laborales en emprendimiento, innovación y gestión para mejorar la competitividad de las empresas.</li> <li>3. Fortalecimiento de la institucionalidad público-privada con visión de futuro compartida, para mejorar la competitividad y productividad de las empresas.</li> <li>4. Diversificar y agregar valor a la oferta de bienes y servicios productivos en la minería, agricultura, acuicultura y turismo.</li> <li>5. Desarrollar y fortalecer la mediana y las empresas de menor tamaño y nuevos emprendedores.</li> </ol>
---	--	--

<p>5. Integración y ordenamiento del territorio para un desarrollo armónico</p>	<p>1. Gestión integrada del territorio de Atacama, que articule en forma coherente los distintos instrumentos regulatorios del uso del suelo.</p> <p>2. Crecimiento de las ciudades armónico y sustentable.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resguardar el buen uso del borde costero y asegurar una correcta gestión integrada de este recurso.</li> <li>2. Fortalecer al GORE como responsable de la gestión del territorio, consecuente con el proceso de descentralización del Estado.</li> <li>3. Desarrollar PROT.</li> <li>4. Plan de transporte urbano y rural para cada comuna y conectividad comunal e intercomunal adecuada.</li> <li>5. Desarrollo e implementación de PMU para las 9 comunas de la región.</li> <li>5. Diseño e implementación de lineamientos estratégicos en materia de Identidad Regional para proyectos en vivienda, áreas verdes, y espacios públicos y privados.</li> <li>6. Desarrollar iniciativas que garanticen conectividad regional adecuada a los requerimientos del desarrollo regional.</li> <li>7. Desarrollar iniciativas que garanticen conectividad internacional adecuada a los requerimientos del desarrollo regional.</li> <li>8. Desarrollar instrumentos de Planificación Territorial para las 9 comunas y 3 provincias de la región.</li> <li>10. Prospeccionar modelos de gestión exitosos en territorios similares características y evaluar su aplicación y promover el desarrollo de investigaciones aplicadas para innovar en la provisión y uso del agua.</li> <li>11. Desarrollar una cultura ciudadana, empresarial y productiva relativa al uso responsable del agua.</li> <li>12. Exploración de nuevas fuentes que aseguren la provisión de recursos hídricos.</li> </ol>
---	---	---

<p>6. Promoción de la cultura y patrimonio regional</p>	<p>1. Promover un desarrollo cultural armónico, equitativo y pluralista en la Región de Atacama.</p> <p>2. Desarrollar una política multicultural que respete la identidad de los pueblos indígenas.</p> <p>3. Desarrollar una cultura regional que respete el patrimonio cultural y artístico de la Región de Atacama.</p>	<p>1. Fortalecer la creación artística.</p> <p>2. Promover el desarrollo de una industria cultural.</p> <p>3. Garantizar la participación ciudadana en la vida cultural.</p> <p>4. Ampliar y diversificar la participación de organizaciones culturales y sociales regionales en concursos con fondos públicos.</p> <p>5. Habilitación de espacios para el desarrollo de la actividad cultural en conjunto del territorio regional.</p> <p>6. Promover el resguardo, rescate y difusión del patrimonio cultural regional.</p> <p>7. Desarrollo de la pluriculturalidad y una cultura de respeto a las diferencias étnicas.</p>
---	---	--

<p>7. Medioambiente para el desarrollo sustentable</p>	<p>1. Fortalecer la institucionalidad regional encargada de la planificación e implementación de las políticas públicas del medioambiente en Atacama.</p> <p>2. Gestionar el uso sustentable del patrimonio natural regional, promoviendo el desarrollo de una educación para la sustentabilidad y garantizando el acceso ciudadano a la información ambiental.</p>	<p>1. Fortalecer la institucionalidad regional encargada de la planificación e implementación de las políticas públicas de medioambiente.</p> <p>2. Gestionar la conservación, puesta en valor y el uso sustentable del patrimonio natural regional.</p> <p>3. Fortalecer la Educación para la sustentabilidad y el acceso a la información ambiental para la participación ciudadana.</p> <p>4. Garantizar el derecho ciudadano a vivir en un medioambiente libre de contaminación, previniendo y mitigando los efectos de las actividades antrópicas, en estrecha colaboración público-privada.</p>
--	---	---

## 7.2 PLADECO comuna de Copiapó:

Período		2008 –2011
Ejes:	Objetivo:	Proyecto:
<p>1. Calidad de vida</p>	<p>Propiciar condiciones básicas de infraestructura, equipamiento, información, participación y acceso para que toda la comunidad para que satisfaga necesidades de educación, salud, trabajo, vivienda, cultura y esparcimiento en un</p>	<p><b>1. Salud:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control canino y plagas.</li> <li>• Mejorar calidad de agua.</li> <li>• Control de contaminación por relaves y microbasurales.</li> </ul> <p><b>2. Recreativo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperación de los espacios existentes y construcción</li> </ul>

	plano de igualdad, democracia y calidad.	<p>e implementación de nuevos espacios, dirigido a juegos infantiles, recuperación de multicanchas y otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de mantención y mejoramiento de las áreas verdes.</li> <li>• Soporte programático de actividades a fines a lo recreativo.</li> </ul> <p><b>3. Imagen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificación Ordenanza Local en función de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de fachadas.</li> <li>- Infraestructura de cableado subterráneo.</li> <li>- Renovación y dotación de mobiliario urbano.</li> <li>- Generación de planes maestros por áreas territoriales.</li> </ul> </li> </ul>
2. Recuperación del Patrimonio histórico	Crear nuevas áreas productivas y económicas con el valor agregado de la historia, mediante la asociación pública-privada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear Corporación Urbano- Patrimonial <ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar levantamiento del Patrimonio Arquitectónico.</li> <li>- Proponer circuitos históricos patrimoniales.</li> <li>- Crear normativas comunales que permitan aprobar proyectos turísticos en inmuebles históricos.</li> <li>- Potenciar el Barrio Cultural.</li> </ul> </li> <li>• Construir circuitos patrimoniales, para el desarrollo turístico y económico. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Circuito minero.</li> <li>- Circuito Incaico.</li> <li>- Circuito Urbano.</li> <li>- Circuito Rural.</li> <li>- Circuito Costero.</li> <li>- Circuito Andino.</li> </ul> </li> </ul>
3. Desarrollo cultural	<p><b>1. Para difusión y promoción de la identidad local:</b> Investigar y promover los recursos patrimoniales existentes en la comuna.</p> <p><b>2. Para turismo local:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de diagnóstico en soporte digital.</li> <li>• Rescate cultural e integración de las localidades rurales de la comuna de Copiapó.</li> <li>• Edición y distribución de material gráfico de los recursos patrimoniales de Copiapó.</li> </ul>

	Promocionar y potenciar los valores patrimoniales para el desarrollo turístico-cultural de la comuna en su conjunto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de guías turísticos en la ciudad y en las áreas rurales de Copiapó.</li> <li>• Implementar centros de promoción turística – cultural.</li> <li>• Promover redes de apoyo público, privado y comunitario para el desarrollo del área.</li> </ul>
3. Desarrollo Industrial	Liderar el proceso de desarrollo industrial de la comuna a través de la alianza y cooperación estratégica, con los organismos públicos y privados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de “Unidad de fomento productivo”</li> </ul>
4. Participación ciudadana	Establecer canales de comunicación efectivos y eficaces entre la comunidad y el municipio ( <i>feedback</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar la participación ciudadana en proyectos de participación municipal.</li> <li>• Consulta ciudadana en el plan de inversiones municipales</li> <li>• Evaluación de la prestación de servicios municipales.</li> <li>• Elaboración de ordenanza local de participación ciudadana.</li> </ul>

### 7.3 PLADECO Comuna de Chañaral

Período		2008 – 2013
Subsistemas:	Potenciales <sup>58</sup> :	Metas:
1. Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de capacitación a organizaciones comunitarias considerando horario que asegure participación expedita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Capacitación Integral para 100 dirigentes (as) sociales que contemple al menos 10 talleres de capacitación.</li> <li>• Programa de nivelación de estudios para 100 dirigentes (as) sociales.</li> </ul>

<sup>58</sup> Se refiere a las acciones que se deben desarrollar durante el período y a través de las cuales, se pretende resolver o acercar la solución al problema detectado en el diagnóstico del subsistema

	<p>de hombres y mujeres.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curva positiva de inversión municipal en educación en relación al nivel actual.</li> <li>• Programa de prevención y reducción de la deserción escolar de niños (as).</li> <li>• Elevar niveles de rendimiento escolar de alumnos (as).</li> <li>• Rediseño de malla curricular de Liceo Federico Varela.</li> <li>• Programa de desarrollo organizacional por escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en un 10% de inversión municipal en educación en relación a nivel actual implementado.</li> <li>• Programa Integral para padres/madres- apoderados (as) y alumnos (as) de prevención de la deserción escolar implementado en todo el sistema escolar municipal.</li> <li>• Equipo multidisciplinario de apoyo a la Educación implementado.</li> <li>• Elaboración de Línea Base realidad escolar municipal comunal.</li> <li>• Diseño de programa de intervención educativa implementado.</li> <li>• Malla curricular actualizada en relación a oportunidades y/o demanda actual y potencial de empleo local.</li> <li>• Diálogo público-privado en torno a la educación local.</li> <li>• Liceo Federico Varela como entidad certificadora de competencias laborales implementado.</li> <li>• Reposición del Edificio del liceo Federico Varela.</li> <li>• Programa Integral de Desarrollo Organizacional por escuela implementado.</li> <li>• Programa de mejoramiento metodológico y docente para el desempeño de aula implementado.</li> <li>• Liga de deporte escolar implementada.</li> <li>• Oficina municipal de asuntos juveniles (OMAJ) implementada</li> <li>• Formación de emprendedores juveniles.</li> <li>• Programa integral de promoción y/o fortalecimiento de organizaciones juveniles.</li> <li>• Programas de prevención de drogas y VIH implementados.</li> <li>• Establecimiento de línea base de la situación actual.</li> </ul>
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de docencia en el aula.</li> <li>• Deporte extraescolar fortalecido.</li> <li>• Fortalecimiento de jóvenes.</li> <li>• Programa de control de vectores.</li> <li>• Reposición del Consultorio Municipal.</li> <li>• Centro de Salud Familiar.</li> <li>• Posta de Flamenco implementada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 talleres de capacitación a equipo de higiene ambiental.</li> <li>• Programa comunal de eliminación de vectores implementado.</li> <li>• Consultorio municipal implementado.</li> <li>• CESFAM implementado.</li> <li>• CESFAM competitivo y posicionado de acuerdo a los estándares del SSA.</li> <li>• Posta de Flamenco diseñada, construida e implementada.</li> </ul>
<b>2. Ordenamiento Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de actualización de Plan Regulador.</li> <li>• Proyecto de creación de ordenanza local de construcción.</li> <li>• Anteproyecto de loteo y urbanización de Flamenco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e implementación del PEP para las localidades de El Salado, Portofino, Flamenco.</li> <li>• Ordenanza municipal implementada.</li> <li>• Diseño y estudios técnico loteo y urbanización de Flamenco implementado.</li> </ul>
<b>3. Economía comunal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción del desarrollo económico local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Desarrollo Económico local implementada.</li> <li>• Incremento del 20% del FONDEPROC.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FONDEPROC fortalecido.</li> <li>• Conformación mesa público-privada para el desarrollo productivo local.</li>   <li>• Mejoramiento de la competitividad de la MYPE local.</li>   <li>• Programa de desarrollo económico local y de promoción de emprendimiento juvenil.</li> <li>• Programa de intervención en las actividades pesqueras de la comuna.</li> <li>• Servicio a la ruta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo permanente municipio-empresa para el fomento productivo implementado.</li> <li>• 2 programas de capacitación a recursos humano de distintos sectores productivos locales</li> <li>• Programa conjunto con el Servicio País – Cámara de Comercio, emprendedores /as locales implementado.</li> <li>• 1 programa FNDR de DEL.</li>   <li>• 20% aumento en los volúmenes de extracción y venta.</li>   <li>• Plan negocio diseñado e implementado.</li>   <li>• Diseño de mejoramiento de áreas de servicio de ruta implementado.</li> </ul>
<p><b>4.</b> Turismo local</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLADETUR comunal.</li>   <li>• Oficina Municipal de Turismo.</li>   <li>• Mejoramiento de entorno para el turismo.</li> <li>• Promoción y difusión de atractivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e implementación de PLADETUR comunal.</li> <li>• Oficina Municipal de turismo implementada y operando.</li> <li>• Señalética turística de calidad diseñada e implementada</li> <li>• Programa de autorización para Flamenco implementado.</li> <li>• Programa de actividades de promoción de la comuna elaborado e implementado.</li> <li>• Promoción de Caleuche-Campo Escuela.</li> <li>• Promoción de El Faro y su entorno.</li> <li>• Capacitación para empresarios y trabajadores del rubro hotelería y restaurantes.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de las condiciones de competitividad de las empresas del rubro.</li> </ul>	
<b>5.</b> Medioambiente comunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalidad ambiental.</li> <li>• Plan maestro de medioambiente comunal.</li> <li>• Normativa ambiental aplicada en los establecimientos educacionales de la comuna.</li> <li>• Una comuna sustentable ambientalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OMMA creada y funcionando.</li> <li>• Actualización del Plan Ambiental comunal implementado.</li> <li>• Certificación ambiental de los establecimientos educacionales municipales implementada.</li> <li>• Elaboración de estudios de muestras de arenas de la playa y sus implicancias en la salud de los/as ciudadanos/as implementado.</li> <li>• Seguimiento y contribución a proyecto a proyecto de nuevo vertedero de residuos sólidos desarrollado.</li> <li>• Programa de autorización comuna diseñado y ejecutado.</li> </ul>
<b>6.</b> Investigación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan piloto de uso de energía alternativa.</li> <li>• Realización de feria científica comunal.</li> <li>• Estudio de apoyo a la competitividad local.</li> <li>• Mejoramiento de la conectividad local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de sensibilización y promoción de uso de energía alternativa implementado.</li> <li>• Convenio con UDA para estudio en uso de energía alternativa.</li> <li>• 2 ferias científicas implementadas.</li> <li>• Estudios sobre especies marinas cultivables con proyección comercial en mercados nacionales e internacionales implementado.</li> <li>• Proyecto ciudad iluminada implementado en conjunto con la Agencia de Reconversión Productiva Provincia de Chañaral.</li> </ul>
<b>7.</b> Político institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovación edificio Consistorial.</li> <li>• Planta Municipal de funcionarios.</li> <li>• Programa de aseguramiento de la calidad.</li> <li>• Fortalecimiento institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto participativo de reposición Edificio Consistorial.</li> <li>• Elaboración anteproyecto de Planta Municipal de funcionarios.</li> <li>• Programa de Mejoramiento Continuo para la gestión municipal diseñado e implementado.</li> <li>• 2 Programas de capacitación para funcionarios diseñados e implementados.</li> </ul>
<b>8.</b> Cultura y comuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una institucionalidad cultural local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuentro internacional de escritorios implementado, promocionado y difundido.</li> <li>• Plan de acción de OMC que contemple al menos 2 actividades relevantes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de eventos culturales que fortalezcan la cultura local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• distintas a la feria cultural implementado y evaluado.</li> <li>• Seminario sobre cultura local implementado.</li> <li>• Feria cultural implementada.</li> </ul>
<p><b>9. Seguridad y protección civil</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de estrategias de prevención local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de señalética vial de calidad implementado.</li> <li>• Semaforización en los nudos viales críticos implementado.</li> <li>• 2 ensayos de alerta, evacuación de colegios ante emergencias ejecutado.</li> <li>• Proyecto de adquisición de bienes para el Comité Comunal de Emergencia.</li> <li>• 1 operativo de mantenimiento de las piscinas decantadoras de quebradas urbanas desarrollado.</li> <li>• 1 operativo de mantenimiento del cauce del río Salado.</li> <li>• 2 operativos de catastro y mantenimiento de grifos urbanos.</li> <li>• Proyecto de actualización Plan Tsunami.</li> </ul>

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El análisis de los resultados se basa en la información recabada a partir de dos ejes, éstos son; los Planes de Desarrollo Comunal de las comunas de Copiapó y Chañaral y cómo estos se relacionan con la Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama. La segunda instancia de observaciones guarda relación con las entrevistas realizadas a los diferentes actores involucrados en el proceso de elaboración de los instrumentos de planificación. (i) El Jefe del Departamento de Política y Descentralización de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, (ii) Encargado de Planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Regional de Atacama conjuntamente con la Jefa de la División de Planificación y Desarrollo de la misma organización, (iii) Encargado de Área de Desarrollo Económico Local de la Secretaría Comunal de Planificación de la municipalidad de Chañaral y (iv) Encargado de Contraparte, Plan de Desarrollo Comunal, Secretaría Comunal de Planificación de la municipalidad de Copiapó.

## 1. Comparación Planes de Desarrollo Comunal Copiapó y Chañaral y la Estrategia de Desarrollo Regional

En primer lugar, se pretenden visualizar las áreas de intervención abordadas por los PLADECO de Copiapó y Chañaral respecto de las contenidas en la ERD de Atacama.

### 1.1. Áreas de intervención abordadas por PLADECO de Copiapó y Chañaral, en relación a las contenidas en la ERD de Atacama

**Tabla N° 2:** Áreas de la ERD Atacama abordadas por PLADECO Copiapó y Chañaral

ERD Atacama	PLADECO Copiapó	PLADECO Chañaral
Denominación de áreas de intervención		
Lineamiento	Eje	Subsistema
1. Desarrollo de Capital Humano.		
2. Promoción de la investigación e innovación.		Investigación y capacitación
3. Protección social.	Calidad de vida.	Social
4. Diversificación y mayor dinamismo de la economía regional.	Desarrollo industrial	Economía comunal
5. Integración y Ordenamiento Territorial para un desarrollo armónico.		Ordenamiento Territorial
6. Promoción de la cultura y patrimonio regional.	Recuperación del Patrimonio Histórico – Desarrollo cultural	Turismo local – cultura y comuna
7. Medio ambiente para el desarrollo sustentable.		Medioambiente comunal
	Participación ciudadana.	Seguridad y protección civil

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos contenidos en PLADECO Copiapó y Chañaral y ERD de Atacama

En una primera instancia se pueden observar las diferentes denominaciones de las áreas de intervención. Es así como en la ERD se habla de lineamiento, en el PLADECO de Copiapó de eje y en el de Chañaral, de subsistema. Esto denota una primera incoherencia entre los instrumentos de planificación local en relación con el de planificación regional. Así también se manifiestan los lineamientos de la ERD que no están contenidos en cada uno de los PLADECO. Así, se puede ver

que ni Copiapó ni Chañaral consideran entre sus áreas de intervención al Capital Humano, siendo la única área no abordada por esa última. Mientras que la comuna de Copiapó no considera entre sus áreas de intervención además, la Promoción de la Investigación y la Innovación, la Integración y el Ordenamiento Territorial para un desarrollo armónico ni el lineamiento de Medio ambiente para el desarrollo sustentable. Todas áreas abordables por las comunas, según las atribuciones y competencias dispuestas en la Ley de Municipalidades, dentro del ámbito de su territorio.

Ahora bien, es preciso en este caso, comparar también las áreas de intervención señaladas en la Estrategia Regional de Desarrollo y que no están contenidas como tales en los planes, con los demás objetivos contenidos en los Planes de Desarrollo Local, pues podrían estar incluidos desde otra perspectiva o en otro lineamiento estratégico.

### 1.2 Áreas de intervención de la ERD Atacama no incluidas, abordadas por otro objetivo o meta en los PLADECOS Copiapó y Chañaral

**Tabla N° 3:** Áreas de ERD Atacama abordadas por objetivo o meta de PLADECOS Copiapó y Chañaral

Área de intervención de ERD Atacama	PLADECO Copiapó	PLADECO Chañaral
Desarrollo de Capital Humano.	No lo aborda.	En: 1) Malla curricular actualizada en relación a la demanda actual y potencial de empleo local (Subsistema Social) 2) Dos programas de capacitación a recursos humanos en distintos sectores productivos locales. (Subsistema Economía Comunal).
Promoción de la Investigación e Innovación.	No lo aborda.	Abordado como subsistema SEGÚN CUADRO N°XX.

Integración y Ordenamiento Territorial para un desarrollo armónico.	No lo aborda.	Abordado como subsistema.
Medio ambiente para el desarrollo sustentable.	En: 1) Control de la contaminación por relaves y microbasurales (Eje Social).	Abordado como subsistema.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos contenidos en PLADECO Copiapó y Chañaral y ERD de Atacama

Como se puede apreciar, el PLADECO de Copiapó sólo contiene una meta dentro del eje Social que se asocia con el Medio Ambiente y su desarrollo sustentable. Por otra parte, no fue posible encontrar dentro de su plan, otros objetivos que se vincularan con las áreas de intervención de la ERD.

Mientras que Chañaral, contiene en dos de sus subsistemas objetivos que se vinculan con el Desarrollo de Capital Humano.

## 2. Análisis de las entrevistas

Una vez definidos los aspectos relevantes, se describe la percepción de los funcionarios entrevistados en cuanto a esos mismos elementos en función de determinar la coherencia existente entre los instrumentos de planificación.

Aspecto relevante	Jefe Departamento Política y Descentralización SUBDERE	Encargado Planificación y Ordenamiento Territorial - GORE Atacama	Jefa División Planificación y Desarrollo - GORE Atacama	Encargado Área de Desarrollo Económico Local SECPLAC municipalidad de Chañaral	Encargado Contraparte PLADECO SECPLAC municipalidad de Copiapó
<b>Coherencia</b>	<p>-La coherencia entre planificación local y regional no existe.</p> <p>-No hay un monitoreo desde el nivel central para velar por la coherencia.</p>	<p>-La coherencia es muy débil.</p> <p>-No se consideraron los PLADECO para elaborar la ERD.</p> <p>-Es perjudicada por el desfase en cuanto a la temporalidad.</p>	<p>-Hay desfases en cuanto a temporalidad.</p> <p>-A partir de 2012 con el sistema de Acreditación se estipula una mayor relación. (AMI)</p>	<p>--Falta potencia en cuanto a la coherencia, las áreas de intervención muchas veces difieren.</p>	<p>-Es completamente nula.</p> <p>-Se pretende mejorar con la actualización del PLADECO (2011).</p>
<b>Metodología homogénea</b>	<p>-En la actualidad no existe, se está trabajando en una guía metodológica de elaboración de políticas públicas regionales el que contempla un nuevo sistema integrado de planificación</p>	<p>-Es necesaria una metodología homogénea para la construcción de ambos instrumentos de planificación.</p>	<p>-Sí, debiese existir.</p>	<p>-Ojalá hubiese.</p>	<p>-Depende de cada organización.</p>

	<p>regional.</p> <p>-Lo que hay es una libertad conceptual.</p> <p>-Es necesario normar.</p> <p>-Es importante que la haya.</p>				
<b>Temporalidad homogénea</b>	<p>-Hay desfases.</p> <p>-Se ciñe a consensos</p>	<p>-El desfase en cuanto a temporalidad perjudica la coherencia.</p>	<p>-Debería existir, pues repercute en la coherencia.</p>	<p>-Debería existir.</p>	<p>-Ese es un tema legal.</p>
<b>Vinculación interorganizacional</b>  <b>(GORE a través de su DIPLADE con municipalidades –Copiapó y Chañaral-)</b>	<p>-Cada organización es libre de actuar.</p>	<p>-Falta potencia.</p> <p>- Hacia 2012, existen metas específicas sobre relaciones.</p> <p>-Se pretende firmar convenios de colaboración para asegurar pertinencia y coherencia.</p>	<p>-Existe vinculación.</p> <p>-Hay disparidades, pues se mantiene mejor relación con Chañaral, con Copiapó no se ha logrado eso.</p>	<p>-Hay una vinculación directa, hay reuniones con la Intendente y otros servicios.</p>	<p>-Es nula. Recientemente la DIPLADE ha hecho invitaciones para sostener reuniones relativas a coherencia.</p>
<b>Medición de resultados</b>	<p>N/A<sup>59</sup></p>	<p>-Aún no se inicia el proceso de evaluación.</p> <p>-Se elaboró un modelo</p>	<p>-No se ha iniciado el proceso.</p> <p>-En el 2012, con el PROT se empezará a realizar</p>	<p>-Se fijan estándares para la medición de metas cumplidas, cada uno tiene su indicador.</p>	<p>-No existe establecida una metodología para la medición de resultados.</p> <p>-Con el nuevo PLADECO</p>

<sup>59</sup>No Aplica

		de gestión similar al CMI <sup>60</sup> .  -Su periodicidad se pretende cada 2 ó 3 años.	con indicadores.	-Bajo nivel de cumplimiento.	se pretende llevar a cabo evaluaciones de ese tipo.
<b>Deficiencias</b>	-La no definición de brechas ni líneas de base claras	-Es compleja la proyección al largo plazo.  -Falta de participación de actores.  -Los períodos tan reducidos de Gobierno afectan negativamente.  -Falta de sinergia con los niveles comunales.	-Lo complejo de proyectarse a largo plazo.  -Aún falta mayor participación.  -Falta de coordinación con comunas.  -Los períodos cortos de Gobierno afectan negativamente.	-Falta de participación.  -Escaso enfoque de género.  -Escasa colaboración del Concejo.	-Falta de planes de acción.  -Falta de mayor participación.
<b>Apoyos (financieros, materiales, otros) hacia municipalidades y GORE para elaborar sus instrumentos</b>	-SUBDERE entrega recursos y apoyos a municipalidades y GORES según sus necesidades.  -Se dan recursos a municipios vulnerables.	-La SUBDERE presta apoyo financiero.  -También la SUBDERE propició capacitaciones relativas a planificación y su elaboración.	-Apoyo financiero desde la SUBDERE.  -Apoyo metodológico de la SUBDERE.	-La SUBDERE apoya con recursos financieros.	-Ningún tipo de apoyo, sólo la guía que está disponible de la SUBDERE para elaboración de PLADECOS.

<sup>60</sup> Cuadro de Mando Integral

<b>Conocimiento sobre guías metodológicas de SUBDERE</b>	N/A	-Conocimiento sobre Guía Metodológica para la elaboración de PP regionales.	-Conocimiento sobre esta guía.	-No se conoce la guía metodológica para elaborar PLADECO  -No se conoce la guía metodológica de elaboración de Políticas Públicas Regionales.  -Sería bueno que existiese.	-La metodología para elaboración de PLADECO sí.  -La guía metodológica para la elaboración de políticas públicas regionales no.
<b>Recomendaciones</b>	-SUBDERE actualmente trabaja en un nuevo sistema de planificación regional.	-Un mejoramiento en la coherencia en materia de planificación local y regional.  -Ajuste entre lineamientos y debilidades para trabajar sobre ellas.  -El nuevo sistema de planificación regional de la SUBDERE donde se hace compatible el PROT con la ERD.	-Mejorar la coordinación en cuanto a la planificación comunal y regional.  -Hacer calzar lineamientos y debilidades.  -La elaboración del PROT permitirá aterrizar los lineamientos de la ERDA, permitiendo su evaluación.	-Mayor involucramiento de los actores técnicos de la municipalidad.  -Mayor participación de la comunidad.  -Mayor colaboración del Concejo.  -Tratamiento contundente de las áreas prioritarias.	-Que autoridades siguieran los planteamientos de PLADECO y que por lo tanto, las demandas de la comunidad se respeten.

## **2.1 Conclusiones asociadas a los aspectos relevantes:**

Con respecto a lo anterior se pueden desprender las siguientes conclusiones:

a) **Coherencia:** En cuanto a este tema, se plantea entre dos de los entrevistados que la coherencia entre los instrumentos de planificación es nula y tres dicen que por lo menos muy débil. Por un lado los funcionarios del Gobierno Regional admiten no haber contemplado la planificación local para la elaboración de su estrategia, y coincide con su jefa de división en que hay un problema relativo a la temporalidad, pues tanto la estrategia regional de desarrollo (10 años) como los Planes de Desarrollo Comunal –por separado- tienen diferentes períodos de actualización, lo que provoca un desfase entre los tres instrumentos medidos.

b) **Metodología homogénea:** Actualmente no existe una metodología que oriente de forma homogénea al Gobierno Regional ni a las municipalidades en cuanto a su planificación, tanto la SUBDERE, como los actores regionales, y la municipalidad de Chañaral consideran que es un aspecto necesario para instruir en la forma de operar y llevar a cabo una coherencia certera entre ambas planificaciones. Por su parte el funcionario de SUBDERE, plantea también que lo que sucede en la práctica es una libertad conceptual, ya que finalmente serán las organizaciones quienes decidan como funcionar al respecto. Por otro lado, también es interesante ver la postura de la municipalidad de Copiapó, pues plantea que cada organización debe velar por lo que mejor le convenga, existiendo en este caso, para las municipalidades, una guía metodológica para la elaboración de los PLADECO.

c) **Temporalidad:** Junto con una metodología homogénea, también se definió como un aspecto relevante la temporalidad en cuanto a los instrumentos de planificación. En este sentido se plantea entre la mayoría de los entrevistados –a excepción de funcionario de municipalidad de Copiapó- que la falta de una temporalidad más homogénea causa desfases que afectan negativamente la coherencia que puede existir entre la planificación comunal y regional. La

Estrategia Regional de Desarrollo tiene una vigencia de 10 años, mientras que los Planes de Desarrollo Comunal 4, habiendo una actualización de instrumentos disímil. La postura de la municipalidad de Copiapó al respecto, guarda relación con la norma, teniendo en este sentido una mirada rígida del tema.

d) Vinculación interorganizacional: En general se plantea que es nula o muy débil. La postura de la SUBDERE es de que cada organización tiene libertad de acceder a mantener vínculos con otras organizaciones. La postura de los actores regionales es de que es débil, habiendo disparidades entre una y otra comuna, siendo más efectiva con la comuna de Chañaral que con la de Copiapó, pues se cree que la menor cercanía se debe a la existencia de egos involucrados por ser Copiapó la capital de la región. Sin embargo, es una situación que se pretende subsanar en el futuro. Chañaral coincide que mantiene vinculación con los actores regionales de manera muy efectiva, mientras que la municipalidad de Copiapó dice que su relación es nula con el Gobierno Regional, aunque recientemente en diciembre de 2011, se les está invitando a participar en reuniones relativas a instaurar la coherencia entre los instrumentos de planificación que ambos desarrollan.

e) Medición de resultados: El Gobierno Regional aún no ha iniciado procesos concernientes a medir los resultados de su estrategia, aunque tiene diseñado un modelo de Cuadro de Mando Integral, que le permitirá hacerlo en el transcurso del tiempo por un período de entre 2 ó 3 años. Chañaral reconoce tener indicadores y estándares, pero su evaluación es muy débil, consiguiendo un nivel de cumplimiento sólo del 40%. Mientras que en Copiapó esta evaluación nunca ha existido, pues su PLADECO no contempla bases mínimas para realizar un modelo de gestión, siendo carente de planes de acción, indicadores, brechas, etc. Con la actualización del plan 2011 se pretende salvar dichas irregularidades.

f) Deficiencias: El representante de la SUBDERE considera que la una deficiencia importante, es la ausencia de brechas y líneas de base definidas por los constructores de estrategias regionales y planes de desarrollo comunal. Mientras que los funcionarios del Gobierno Regional plantean como una de las

grandes deficiencias, la compleja proyección de la estrategia en el largo plazo, pues estos instrumentos tienden a transformarse en instrumentos políticos de quienes gobiernan, que son en períodos muy reducidos, y pierden el sentido de lo regional que los debe orientar. Así también coinciden con ambas comunas que la falta de participación de más actores conforma una acción a considerar, y por su puesto destacan la falta de sinergia con las municipalidades. Otras deficiencias detectadas por la municipalidad de Chañaral es el escaso enfoque de género y escasa colaboración del Concejo, que son quienes finalmente dan la aprobación al PLADECO. La municipalidad de Copiapó además, manifiesta la necesidad de planes de acción e indicadores para el cumplimiento y próximas evaluaciones.

g) Apoyos: La SUBDERE brinda apoyo financiero a los Gobiernos Regionales y municipalidades más vulnerables para la elaboración de sus instrumentos de planificación. Recibiendo este apoyo tanto el Gobierno Regional de Atacama como la municipalidad de Chañaral, excluyendo en este caso a la municipalidad de Copiapó, aportando a esta última sólo la guía existente para elaboración de PLADECO. El Gobierno Regional además, recibió capacitaciones respecto a planificación y elaboración de Estrategias Regionales de Desarrollo.

h) Conocimiento sobre guías metodológica elaboradas por SUBDERE: En el Gobierno Regional se tiene total dominio de la guía metodológica para la formulación de políticas públicas regionales. Mientras que la municipalidad de Copiapó la desconoce, siendo de dominio por ellos, sólo la guía para elaborar PLADECO. Por su parte, la municipalidad de Chañaral dice desconocer ambas guías de creación de dicha subsecretaría.

i) Recomendaciones: Actualmente como se ha mencionado, la SUBDERE trabaja en la guía metodológica para la formulación de políticas públicas regionales, donde se ha diseñado un nuevo Sistema Integrado de Planificación Regional <sup>61</sup>, con éste se pretende la compatibilidad de los lineamientos de la Estrategia Regional de Desarrollo y el Plan Regional de

---

<sup>61</sup>Ver Anexo N° 2.

Ordenamiento Territorial, donde este último deberá ser la puesta en práctica de los lineamientos estratégicos en la región. Se busca que las políticas que se creen vayan en sintonía con los direccionamientos nacionales, y se puedan llevar como políticas públicas sectoriales basadas en las áreas contempladas en la estrategia, derivándose más tarde, políticas específicas de cada sector en tratamiento. Así lo que se pretende es llegar a una instancia en donde se involucren a las municipalidades y éstas puedan, a partir de lo anterior, elaborar sus Planes de Desarrollo Comunal.<sup>62</sup>

Basándose en lo anterior, los entrevistados del Gobierno Regional ven con buenos ojos la puesta en marcha de este nuevo sistema, pues mejorar la coherencia es una tarea pendiente para la planificación territorial.

Es así como también, se espera una mayor participación de actores regionales que puedan contribuir con el proceso de elaboración de los instrumentos de planificación, tanto local como regional. Además por parte de las municipalidades, se plantea una mayor participación de los actores internos y del Concejo en sí, ya que es quien aprueba la ejecución del PLADECO. Del mismo modo se plantea que debiesen concertarse mayores esfuerzos para tratar áreas prioritarias y que las autoridades sigan orientaciones de los PLADECO, según las demandas que impuesto la comunidad.

## **2.2 Otras conclusiones no consideradas como aspectos relevantes<sup>63</sup>**

- La planificación debe surgir en el nivel local, aunque la ley diga lo contrario.
- No existe un monitoreo de parte del nivel central sobre la coherencia entre ambas planificaciones.
- Se deben identificar áreas de competencias para cada sector.

---

<sup>62</sup> SUBDERE (2009) Guía Metodológica para la formulación de Políticas Públicas Regionales. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, División de Políticas y Estudios, octubre, Chile, 107 p.

<sup>63</sup> Ver Anexo N° 1: Entrevistas.

- MOP y MINVU pueden verse como ejemplos de planificación en Chile.
- La prioridad de los distintos lineamientos de los instrumentos de planificación es decidida por la ponderación que hacen actores focales en etapa de diagnóstico.
- El diagnóstico tanto en la elaboración de PLADECO y la ERD, les permitió visualizar las brechas en cuanto a sus déficits.
- El Gobierno Regional pretende firmar convenios de colaboración con municipalidades para comprometer su colaboración y coherencia en los procesos.
- Se busca la participación por parte del Gobierno Regional de las municipalidades en la elaboración de su Plan de Inversiones.
- Existe confianza desde el nivel regional hacia las competencias técnicas de las municipalidades.
- No se hacen comparaciones en cuanto a los resultados de las ERD y los PLADECO. En el futuro se pretenden hacer para así poder converger las iniciativas de ambos lados.
- Con la instauración del Sistema de Acreditación (en el Gobierno Regional y en la municipalidad), se instauró una Acción de Mejora Inmediata (AMI) que pretende mejorar la coherencia entre la ERD y los PLADECO.
- Se gestó una contradicción entre la Jefa de División de Planificación y Desarrollo y el Encargado de Planificación y Ordenamiento Territorial del Gobierno Regional en cuanto a si existen o no áreas críticas o prioritarias a abordar por Estrategia Regional de Desarrollo.
- La municipalidad de Copiapó reconoce que el PLADECO no está bien elaborado y no cumple las condiciones para ser un instrumento de planificación estratégica de la comuna, sin embargo con la actualización 2011, se ha buscado superar las falencias metodológicas y de coherencia con el anterior instrumento.
- Las iniciativas a realizar se deciden bajo criterios políticos, y es bien visto por la municipalidad.

- La municipalidad de Chañaral busca seguir la estructura metodológica de la ERDA, aunque se produce un desfase en los conceptos por la temporalidad de ambos instrumentos de planificación.

- El funcionario entrevistado de la SECPLAC de la municipalidad de Chañaral no tiene conocimiento de la elaboración del plan de inversiones que debe ir asociado al PLADECO.

- Se puede deducir que existe escasa voluntad y empoderamiento del alcalde de Chañaral en el proceso.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La coherencia y coordinación entre las diferentes intervenciones públicas dentro de una misma región, son consideradas como condición fundamental por el nivel central –se habla en este caso de la SUBDERE- ya que la instauración de diversos niveles de articulación, ya sean verticales, horizontales, intersectoriales y sectoriales-territoriales, hacen resguardar la coherencia, de tal modo que las diversas políticas, sean de carácter nacional, regional y local, no se conciban como contradictorias, sufriendo de esta forma, duplicidades y/o conflictos que perturben la compatibilidad entre los programas y proyectos con la visión estratégica necesaria, a fin de lograr un desarrollo regional en el corto, mediano y largo plazo.<sup>64</sup> Y el no cumplimiento de las necesidades reales que requieren los ciudadanos de la región.

Sin embargo, la coherencia entre los instrumentos de planificación como tema o condición, respecto de su estudio es muy incipiente, teniendo un escaso desarrollo teórico. Pudiendo sólo mencionar en este caso, la sinergia interministerial que existe entre el Ministerio de Obras Públicas y el Ministerio de Vivienda y Urbanismo en función de sus sectores en particular<sup>65</sup>. También cabe mencionar, el caso de la Estrategia Regional de Desarrollo de Coquimbo y el Plan de Desarrollo Comunal de La Serena en la región de Coquimbo<sup>66</sup>, que incluso ha elaborado documentos de análisis al respecto, las cuales dan énfasis en la relevancia de la coherencia.

---

<sup>64</sup> GOBIERNO DE CHILE (2009) *Guía Metodológica para la Formulación de Políticas Públicas Regionales*. Gobierno de Chile, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, octubre, Chile, 104 p.

<sup>65</sup> HENRÍQUEZ, Osvaldo.(2011) Jefe Departamento Política y Descentralización, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Ha participado en importantes documentos elaborados por la SUBDERE, como la Guía Metodológica para la Formulación de Políticas Públicas Regionales, 2009 y en el documento de Plan de Ordenamiento Territorial; Contenido y Procedimientos, 2011.

<sup>66</sup> GOBIERNO REGIONAL DE COQUIMBO (s.f.) *Relación del proyecto con el PLADECO de la comuna de La Serena, la Estrategia de Desarrollo Regional y la Política Ambiental regional*. Gobierno Regional de Coquimbo, Chile, 5p.

En relación al caso particular de la región de Atacama, éste no está ajeno de ejemplificar una realidad nacional en cuanto a la planificación comunal en relación a la regional.

Como se ha visto, el caso de Copiapó y Chañaral, muestra evidencias débiles acerca de sus PLADECOS y la carencia de coherencia que éstos han mantenido tanto en su elaboración, como ejecución con la Estrategia Regional de Atacama, sobretodo es alarmante el caso de la comuna de Copiapó, que tiene escasas áreas de intervención abordadas desde la perspectiva regional, además de ser un instrumento que no cuenta con las disposiciones básicas de ser susceptible de evaluaciones periódicas. Situación que es reconocida por los mismos actores de SECPLAC de su municipalidad, realidad atribuida a la mala gestión de la Consultora contratada para la elaboración del PLADECOS.<sup>67</sup> Pese a esto, Copiapó actualmente vive su proceso de actualización 2011, que empieza a entrar en vigencia en el año 2012. Con este nuevo PLADECOS, se buscan superar las deficiencias detectadas en el plan anterior, tratando de canalizar con éxito las demandas y necesidades comunales, definiendo brechas y estándares a cumplir, junto con un estructurado modelo de evaluación de resultados, pero aún así sin considerar el trabajo que puede realizar con el Gobierno Regional.

Además, cabe destacar que los funcionarios de la municipalidad de Copiapó, plantean que su vinculación en términos de capacidad para formar alianzas con los actores regionales, es nula, pues jamás se le ha invitado a participar en reuniones tendientes a estrechar vínculos de ningún tipo, menos en temas específicos como la planificación. Por su parte, los representantes del Gobierno Regional entrevistados, dicen haber ido aprendiendo a través del tiempo a visualizar sus propias falencias, pero que de todas maneras la relación con la municipalidad de Copiapó, se ha tornado compleja.

Como ejemplo, se comentó que la municipalidad no los ha invitado a participar en la elaboración de su Plan Regulador, lo que se atribuye a la poca voluntad traducida en un sentimiento de posición más alto de la municipalidad de

---

<sup>67</sup> Consultora *Soluzion*.

Copiapó por ser la capital de la región, siendo que la participación del Gobierno Regional en instancias de elaboración de Planes Reguladores Comunales está regulado por las leyes n° 19.175 y la ley N° 18.695..

Recientemente el Gobierno Regional ha iniciado un proceso, donde pretende mejorar sus vínculos y coherencia tanto con las municipalidades y los Planes de Desarrollo Comunal respectivamente, enmarcado lo anterior en Acciones de Mejora Inmediata (AMI) contempladas en el Sistema de Acreditación de Gobiernos Regionales<sup>68</sup>, a través de la firma de Convenios de Colaboración.

Otras de las razones que se imputan es la falta de una metodología homogénea y una temporalidad similar entre ambos instrumentos de planificación, pues como se pudo ver, entre los dos PLADECO analizados y la Estrategia Regional existen disparidades metodológicas; denominaciones diferentes a ciertas áreas, siendo que los mismos entrevistados plantearon que una metodología homogénea entre ambas planificaciones es un condición necesaria de coherencia.

Aunque está a libre disposición la Guía Metodológica para la Elaboración de PLADECO, en la práctica no se hace muy efectiva, pues por un lado, el funcionario de SECPLAC de Chañaral dijo no conocerla. Y por otro, lo formulado ahí contempla una única instancia de acercamiento con el Gobierno Regional, que se reduce sólo a la negociación en cuanto al financiamiento que se le dará a las iniciativas de inversión local. Y en tercer lugar en esta misma, se da mucho énfasis a la visión del alcalde, entendiendo que será él, quien asumirá el rol de líder, adoptando el PLADECO como su agenda de trabajo.

En términos de temporalidad, también surgen problemas, ya que tanto el instrumento regional como local tienen diferentes períodos de vigencia, no coincidiendo tampoco es sus actualizaciones, dificultando en este sentido un trabajo que pueda ser estructurado en conjunto.

Como se ha dicho, la SUBDERE ha ido trabajando en una nueva Guía Metodológica para la Formulación de Políticas Públicas Regionales, la que busca

---

<sup>68</sup> Convenio suscrito entre la SUBDERE y Chile Calidad para mejorar la gestión de los Gobiernos Regionales. Este sistema también está siendo trabajado en las municipalidades para la lograr la acreditación municipal.

la incorporación de un nuevo Sistema Integrado de Planificación Regional. Éste último, con sus disposiciones es de conocimiento absoluto del Gobierno Regional de Atacama, se visualiza como una nueva herramienta que supere las actuales falencias de coherencia y elaboración de instrumentos de planificación territorial en la región. Pese a lo anterior, esta nueva guía es de total desconocimiento de las municipalidades.

Cabe decir, que el nuevo sistema de planificación regional mantiene el enfoque *top down*<sup>69</sup>, según lo expresado en la ley, aunque el funcionario SUBDERE reconoce que lo correcto y el sentido común plantea un enfoque de planificación *bottom up*<sup>70</sup>.

Con respecto al Plan de Inversiones, el Gobierno Regional ha elaborado un calendario que estima reuniones con los servicios públicos y municipalidades de la región a fin de concretar iniciativas de inversión tendientes a alcanzar un desarrollo sostenible del territorio. Sin embargo, la persona entrevistada de la municipalidad de Copiapó plantea que la elaboración del Plan de Inversiones se somete a los criterios de los Jefes de Departamento y considera en menor manera las negociaciones que puedan concertarse con el nivel regional. Mientras tanto, el funcionario de SECPLAC de la municipalidad de Chañaral, no se refiere al tema, dando a entender que no maneja este elemento de relevancia dentro de los procesos relativos a los PLADECO.

---

<sup>69</sup> Modelo de programación descendente; “es el proceso mediante el cual un problema se descompone en una serie de niveles o pasos sucesivos de refinamiento (*stepwise*). La metodología descendente consiste en efectuar una relación entre las sucesivas etapas de estructuración de modo que exista una relación entre ellas mediante entradas y salidas de información. El problema se descompone en varias estructuras jerárquicas, de forma que se pueda considerar cada estructura desde dos puntos de vista: ¿Qué hace? Y ¿cómo lo hace?” *Introducción al lenguaje Pascal. Capítulo 2: Programación descendente (“Top Down”).* (s.f.) Extraído el 07 de Enero de 2012 a las 13.19 hrs, desde <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-lenguaje-pascal/programacion-descendente-top-down>.

<sup>70</sup> Modelo de programación ascendente: “comienza en el nivel más bajo del proceso de implementación fortaleciendo la comprensión de la organización como un elemento esencial para el análisis de la implementación. Se enfoca en analizar qué ocurre en la relación personal entre los burócratas llamados de primer piso y quienes reciben la política. Como resultado, la investigación se construye de abajo hacia arriba, analizando en cada nivel la capacidad para afectar el comportamiento de la política y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos”. REVUELTA, Benjamín. (2007). *La implementación de políticas públicas*. Universidad de La Sabana. Colombia, 156 p.

Abundando en el tema, es preciso señalar las diferencias que se suscitan en cuanto a la visión de los PLADECO como instrumentos de planificación local. Por un lado Chañaral consciente que los alcaldes deberían tener un rol más empoderado, junto con el Concejo y demás áreas municipales, pues el plan concreta los deseos de la comunidad para su desarrollo. Ello se apoya en un ambiente donde no existen relaciones laborales enraizadas por un buen clima laboral. Por su lado, Copiapó atribuye el enfoque a la visión que quiera darle el alcalde, pues entiende desde la normativa, que como es una atribución propia del edil, se somete a la visión que él quiera darle al instrumento. Pese a ello, señala también, que las autoridades deberían ceñirse a las disposiciones que se plantean en los PLADECO, canalizando de esta forma las demandas de la comunidad en soluciones concretas a sus problemáticas.

A propósito de lo expuesto, los funcionarios entrevistados del Gobierno Regional dicen que un gran elemento de complejidad se torna alrededor de los períodos de Gobierno, pues son muy breves y cuesta en ese sentido, proyectar la planificación en el largo plazo, es así como se plantea una visión regional excluida de la visión de la autoridad, pues la planificación como instrumento rector del desarrollo, debe sobrepasar a quien esté en el poder, pudiendo así verdaderamente, propender al impulso del territorio en todos sus ámbitos.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones que se han elaborado giran en torno a la información levantada desde las entrevistas, los alcances hechos por los funcionarios entrevistados y deficiencias detectadas. Se desarrollan entonces, en base a seis ejes centrales.

### **1) Eje metodológico y de temporalidad:**

Éste surge desde dos focos de la investigación, por un lado la comparación entre los instrumentos de planificación; donde se pudieron ver los desfases temporales en cuanto a los años de actualización de los PLADECO y Estrategia

Regional de Desarrollo, como también las diferencias conceptuales en cuanto a las denominaciones de las áreas de intervención y otros conceptos expuestos en sus matrices.<sup>71</sup>

**a) Metodología homogénea:** Para esto se recomienda que exista un metodología homogénea en términos conceptuales. respecto de la Estrategia Regional de Desarrollo y los PLADECOS, que utilicen los mismos conceptos, denominaciones de áreas de intervención y matriz de resumen de sus planes y programas, para que además de los procesos de elaboración coherentes, los procedimientos posteriores puedan beneficiar un análisis que incluya la medición resultados y brechas del nivel de cumplimiento comunal con respecto al regional.

**b) Temporalidad:**

Como se ha señalado y reconocido por los diferentes actores entrevistados, los desfases temporales constituyen una fuente de incoherencia importante. Desde este punto de vista, se recomienda que se establezcan consensos entre los diversos actores regionales y municipales para concertar esfuerzos en una actualización de corta duración, consiguiendo de esta forma que cada organización logre de forma gradual en el tiempo, llegar a un período cero. Pudiendo consiguientemente, empezar de forma conjunta sus instrumentos de planificación, facilitando así un trabajo articulado en su elaboración.

**2) Eje de Apoyos:**

Este eje surge a partir de lo señalado por ambas municipalidades – Copiapó y Chañaral- en cuanto al conocimiento y manejo de las guías metodológicas elaboradas por la SUBDERE. Y por cierto, de la falta de orientación para desarrollar la planificación comunal.

---

<sup>71</sup> Cuando se habla en la ERD de lineamiento, PLADECOS Copiapó de eje y en el PLADECOS de Chañaral de subsistema, por ejemplo.

**a) Difusión:**

En este sentido, la subsecretaría debiese tomar un rol más cercano e informar sobre las herramientas existentes a las municipalidades y Secretarías de Planificación Comunal sobre lo que tienen disponible como guías orientadoras para su trabajo. Esto por medio, del envío físico de los documentos como de la posibilidad de establecer una vinculación directa a través de sus unidades correspondientes.

**b) Capacitaciones:**

El Gobierno Regional, dice haber recibido apoyos teóricos y prácticos de cómo realizar la planificación en la región, es ese sentido se recomienda que se potencien esas instancias.

Por otro lado, respecto de las municipalidades se recomienda que las capacitaciones se hagan extensivas a ellas, pues el propender a la capacitación y formación permanente, tiende a un mejoramiento continuo, es decir al cambio constante y gradual para ir perfeccionando los procesos dentro de la organización. Éstos deben ir orientados por supuesto a los verdaderos requerimientos de los cargos y desarrollo de experticia y competencias para cumplir con éxito las labores propias que se requieren, como es en este caso ir mejorando continuamente el los proceso relativos a los Planes de Desarrollo Comunal. Además deben instaurarse las medidas de retroalimentación necesarias para complementar los aprendizajes y compartir los conocimientos con los compañeros de equipo.

**c) Monitoreo:**

Así también, se considera como necesario que este rol más cercano incluya, acciones de monitoreo por parte de la SUBDERE, llevando a cabo medidas de seguimiento que permitan ir visualizando debilidades con un enfoque panorámico y se canalicen en observaciones que mejoren los procesos relativos a planificación.

### **3) Eje de vinculación interorganizacional:**

Éste eje nace de la precaria vinculación que manifiestan tener las municipalidades y Gobierno Regional y viceversa. Determinándose así las siguientes recomendaciones.

#### **a) Alianzas:**

Para este punto, es necesario que se establezcan relaciones entre el Gobierno Regional y las municipalidades de la región. Esta alianza buscará la colaboración activa entre los grupos dentro de la organización, con el afán de combinar capacidades y competencias básicas para alcanzar intereses compartidos, tanto en la instancia de elaboración de los Planes comunales y regionales como de monitoreo, y preparación del Plan de Inversiones, entendiendo éste último como una importante tarea a desarrollar, debe conjugarse con lo que desarrolla el Gobierno Regional. Es por eso que es necesario un proceso integrador para definir la cartera de proyectos que se podrán financiar. Por lo tanto, los acuerdos y negociaciones que se gesten determinarán qué iniciativas de inversión se llevarán a cabo. Por lo que es vital, que a través de lo sugerido en las líneas anteriores, se negocien las carteras de proyectos con ánimo de beneficiar en lo posible, las principales iniciativas de inversión de las municipalidades.

Para hacer efectivas las alianzas, deberán identificarse los resultados esperados, definiendo y documentando los aportes y beneficios que contrae una exitosa alianza.

Ésta se llevará a cabo por medio de la firma de Convenios de Colaboración que busquen el compromiso, tanto del nivel regional como comunal, para trabajar en conjunto y concertar reuniones periódicas, promoviendo la sinergia necesaria en función de lo que se quiere lograr regionalmente. Recientemente se está llevando a cabo un proceso donde se busca estrechar lazos de comunicación, colaboración y coherencia entre las intervenciones públicas de ambas organizaciones, mediante las Acciones de Mejora Inmediata, del Plan de Mejoras del Sistema de Acreditación, el que somete tanto al Gobierno Regional como a las municipalidades.

#### **b) Mesas de trabajo:**

Como se ha dicho anteriormente, es necesario que se planifiquen reuniones periódicas entre el Gobierno Regional y cada municipalidad por separado, estrechando lazos y logrando el compromiso de trabajar conjuntamente, a través de mesas de trabajo entre los diferentes actores locales y actores regionales, pudiendo concebir entre ambos territorios, una visión compartida del futuro para cimentar un camino que los oriente hacia un mismo destino, donde todos y cada uno de los actores participantes, apunten hacia un mismo objetivo con la unidad y cohesión necesaria, para trabajar en conjunto y lograr los consensos necesarios para obtener los fines que se han propuesto.

#### **4) Evaluación de resultados:**

Para este efecto, se recurrirá a uno de los principios orientadores del PLADECO aludidos anteriormente.

El PLADECO debe ser susceptible de evaluación de resultados. En este caso, se detectó a través del estudio, que esta instancia es débil y por cierto, en algún caso nula.

El Gobierno Regional no ha experimentado ningún proceso relativo a medir sus resultados, pero plantea tener los elementos necesarios para iniciar la experiencia.

La municipalidad de Chañaral dice haber tenido un proceso débil, donde su nivel de cumplimiento está por debajo del 50% y la municipalidad de Copiapó por su parte, no realizó ningún procedimiento tendiente a medir sus niveles de cumplimiento, es más, no incluye en su plan algún tipo de modelo o matriz que indique el cómo se opera en esos casos, de hecho no tiene incorporados planes de acción ni indicadores. Situación que pretende enmendarse con la actualización 2011.

Es por eso que se recomienda una evaluación periódica de todos los instrumentos de planificación, por un lado de la Estrategia Regional de Desarrollo en un período de tres años y de los Planes de Desarrollo Comunal anualmente, dado su menor período de vigencia. A partir de eso, establecer análisis y brechas

de los niveles de cumplimiento local en relación a los niveles de cumplimiento en la región.

### **5) Eje de liderazgo del alcalde:**

Ya se ha mostrado que la figura del alcalde cobra gran relevancia, pues debe dirigir los procesos tendientes al desarrollo tanto de gestión organizacional como lo que puedan darse en pos del impulso del desarrollo de la comuna.

Dado esto, vale decir que debe haber una visión del alcalde como un figura impulsadora de actividades y articulaciones en beneficio local, ya que la planificación, como en el caso regional, debe trascender los períodos de administración de los ediles y tener el empoderamiento en los procesos para dirigir las actividades comunales. En aspectos internos, debe hacer que los funcionarios trabajen con el entusiasmo suficiente para lograr los objetivos que son comunes. Considera la capacidad de gestionar, convocar, tomar la iniciativa, promover, evaluar e incentivar al equipo. Explicado lo anterior el líder –en este caso el alcalde- debe estimular instancias recomendadas a continuación.

#### **a) Buen clima laboral**

Se entiende por clima laboral, el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo, influye fuertemente en la satisfacción y por lo tanto en el nivel de productividad que se pueda alcanzar, se encuentra relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la organización, etc.

El crear medidas orientadas a establecer un “buen clima”, es decir un medio que favorezca las actividades se torna fundamental, pues un “mal clima” va en desmedro y destruye el ambiente del trabajo, ocasionando gradualmente situaciones de conflicto mayores e indeseables.

#### **- Apoyo y relación de confianza entre la autoridad, jefatura y personal:**

Es preciso concertar esfuerzos tanto de los/as funcionarios/as como de las jefaturas, para que colaboren en pos del mismo fin, es por eso que es fundamental

que la autoridad, logre producir en el/la funcionario/a un sentimiento de apoyo y respaldo ante las actividades que realiza.

Conjuntamente con sentir el apoyo de la autoridad y la jefatura, es importante que esto últimos mantengan relaciones cercanas con el personal, produciendo de esta forma, lazos de confianza y respeto que sustenten las relaciones laborales con los funcionarios.

- **Reconocimiento:**

El reconocimiento es una necesidad, conocida también como de autoestima, pues señala que la persona necesita sentirse apreciada, tener prestigio y destacar dentro de su grupo, de igual manera que se considera relevante, la valoración y el respeto por sí mismo/a.

Razón por la cual es imprescindible que se reconozca el trabajo de los/as funcionarios/as, en un marco de buen trato, donde el/la jefe/a demuestre conformidad por la labor desempeñada, como también por los logros obtenidos.

Las recomendaciones expuestas buscan ir en directo beneficio de los procesos que actualmente llevan a cabo tanto los Gobiernos Regionales como las municipalidades en cuanto a sus instrumentos de planificación y puedan conjugar sus esfuerzos, trabajando con cohesión para lograr una visión compartida del futuro y de cómo sueñan sus territorios en conjunto con la comunidad, favoreciendo de esta forma, el desarrollo en todos sus ámbitos, pero más aún, garantizando el impulso de beneficios para las personas, para la gente que anhela desde lo más profundo, crecer y ver crecer a los suyos, y por ende, ver crecer a su comuna y a su región.

*“Somos individuos pegados a la tierra y en un sentido más simbólico, pegados al terruño.”*

**Sergio Boisier**

# BIBLIOGRAFÍA

## 1. Referencias bibliográficas:

AGUIRRE, Pablo.ALONSO, José. MADRUEÑO, Rogelio. MILLÁN, Natalia. (2010). *Coherencia de políticas para el desarrollo en cinco donantes del CAD: Lecciones para el caso español*. Fundación Carolina CeALCI. Mayo, España, 232 p.

AOD (2007) *Coherencia*. Foro ayuda oficial al desarrollo, FRIDE, abril, España, 7 p.

AUDISIO, Nelson. (2006) *Gestión por beneficios; Nuevas herramientas de gestión*. Pág. 74.

CHIAVENATO, Idalberto. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. V Edición. Editorial MacGraw Hill Interamericana. México, 1056 p.

HITT, Michael. BLACK, Stewarts. PORTER, Lymon (2006). *Administración*. Pearson Educación. México, 736 p.

KNOOTZ, Harold. WEIHNCH, Heinz. CANNICE, Mark. (2008) *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. 13° Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México, 667 p.

REVUELTA, Benjamín. (2007). *La implementación de políticas públicas*. Universidad de La Sabana. Colombia, 156 p.

## 2. Cuerpos legales:

GOBIERNO DE CHILE. (2006) Ley Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional N° 19.175 Texto refundido, coordinado y sistematizado fijado por el D.F.L N°1-19.175, de 2006, del Ministerio del Interior, Chile, 111 Arts.

GOBIERNO DE CHILE. (2006) Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695 Texto refundido, coordinado y sistematizado fijado por el D.F.L N°1 de 2006, del Ministerio del Interior, Chile, 146 Arts. Artículo 1°. Página 7.

GOBIERNO DE CHILE (2009). Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, No 18.695. *Texto refundido y coordinado y sistematizado fijado por el D.F.L N°1 de 2006, del Ministerio del Interior*. Chile: División Jurídica Legislativa/ Centro de Documentación y Publicaciones. SUBDERE. 146 Arts.

### **3. Documentos:**

Consejo de Europa, 1983. Carta Europea de Ordenación del Territorio. (Pág. 2)

GOBIERNO DE CHILE (2009) *Guía Metodológica para la Formulación de Políticas Públicas Regionales*. Gobierno de Chile, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, octubre, Chile, 104 p.

GOBIERNO REGIONAL DE ATACAMA, (2007), *Estrategia Regional de Desarrollo de Atacama 2007 – 2017*, Gobierno Regional de Atacama, septiembre, Chile, 88 p.

GOBIERNO REGIONAL DE COQUIMBO (s.f.) *Relación del proyecto con el PLADECO de la comuna de La Serena, la Estrategia de Desarrollo Regional y la Política Ambiental regional*. Gobierno Regional de Coquimbo, Chile, 5p.

I. MUNICIPALIDAD DE CHAÑARAL (2008) *Plan de Desarrollo Comunal Comuna de Chañaral (2008 – 2013)*. Enero, Chile, 65p

I. MUNICIPALIDAD DE COPIAPÓ Y CONSULTORA SOLUZIONA- C&S. (2007) *Informe final: PLADECO Copiapó*, enero, Chile, 56 p.

INE. (2011, noviembre) *Indicador de Actividad Económica Regional*. Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadísticas. N° 3 2011, 8, 1-2.

MINISTERIO DE SALUD (1992). *Planificación local concertada para el desarrollo. Desarrollo comunitario.* (Publicación serie N° 2) Cajamarca: Dirección regional de Salud de Cajamarca.

GOBIERNO REGIONAL DE ATACAMA (2009) *Política de Gestión de personas para el servicio administrativo del Gobierno Regional de Atacama.* Gobierno Regional de Atacama, Unidad de Gestión de Personas , Noviembre, Chile, 23 p.

SUBDERE, Gobierno de Chile. (2011) Plan Regional de Ordenamiento Territorial: Contenido y Procedimientos. Santiago: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

#### **4. Referencias de sitios web**

Actualización Estrategia Regional de Desarrollo, Región de Coquimbo. (s.f.)  
<http://www.gorecoquimbo.gob.cl/pgobierno/erd/>

Comuna de Chañaral. Portal Diario Atacama  
[http://www.diarioatacama.cl/prontus3\\_turismo/site/artic/20040715/pags/20040715190010.html](http://www.diarioatacama.cl/prontus3_turismo/site/artic/20040715/pags/20040715190010.html)

ESCARES, Iván (s.f.). El PROT y su vinculación con otros instrumentos de planificación regional. Gobierno Regional de Tarapacá.  
[http://www.goretarapaca.gov.cl/prot/10EIPROTysuvinculacionconotrosinstrumentos\\_IvanEscares.pdf?file=Bases\\_Cultura\\_2009.pdf](http://www.goretarapaca.gov.cl/prot/10EIPROTysuvinculacionconotrosinstrumentos_IvanEscares.pdf?file=Bases_Cultura_2009.pdf)

Ficha comunal de Chañaral, SINIM. <http://www.sinim.cl/>

Ficha comunal de Copiapó, SINIM. <http://www.sinim.cl/>

Información Municipal. Página web de la municipalidad de Copiapó.  
<http://www.copiapo.cl/Sitio/InfoComunal.asp>

Introducción al lenguaje Pascal. Capítulo 2: Programación descendente (“Top Down”). (s.f.)<http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-lenguaje-pascal/programacion-descendente-top-down>.

La planeación por escenarios. Orígenes teóricos y definición. (s.f.)  
<http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com/2010/03/la-planeacion-por-escenarios-origen-y.html>

Municipalidades de III Región de Atacama. Extraído e 19 de octubre de 2011 a las 14.56 hrs desde [www.modulor.cl/municipalidades/atacama.html](http://www.modulor.cl/municipalidades/atacama.html)

Planificación estratégica. (s.f.)

[http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/955/1/Conceptos\\_generales.pdf](http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/955/1/Conceptos_generales.pdf)

Planificación y Desarrollo Regional. Gobierno Regional de Atacama. (s.f.)  
[http://www.goreatacama.cl/articulos\\_ver.php?id=895](http://www.goreatacama.cl/articulos_ver.php?id=895)

Preguntas frecuentes. SERPLAC.

[http://www.serplacrm.cl/faq/inst\\_planificacion.php](http://www.serplacrm.cl/faq/inst_planificacion.php)

Presentación Atacama, Gobierno Regional de Atacama.

[http://www.goreatacama.cl/articulos\\_ver.php?id=11](http://www.goreatacama.cl/articulos_ver.php?id=11)

*Región de Atacama.*

<http://www.profesorenlinea.cl/Chilegeografia/Regiones/IIIR/IIIRGeneral.html>.

¿Qué es el Gobierno Regional? Gobierno Regional de Atacama.

[http://www.goreatacama.cl/articulos\\_ver.php?id=12](http://www.goreatacama.cl/articulos_ver.php?id=12).

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: Entrevistas

#### a) Jefe Departamento Política y Descentralización, SUBDERE

Preguntas	Respuestas
1. Legalmente se estipula que la con planificación comunal debe ir en coherencia con la planificación regional, a su vez también se entiende que desde el nivel central se emanan políticas públicas que se recogen las regiones a través de sus estrategias ¿Así funciona efectivamente?	En este ámbito hay dos visiones: (I) La normativa, donde el PLADECO se hace en función de la ERD y (II) sentido común, donde las ERD son elaboradas desde el nivel territorial menor. La mayoría cree que los niveles de planificación superior deben considerar los locales. Pero en la práctica la coherencia desde el nivel local hacia el regional no existe.
2. ¿Existe algún monitoreo por parte de ustedes para velar por la coherencia de los PLADECO con las ERD?	No, de todas maneras en la práctica no se da, sólo en términos genéricos como en salud y educación.
3. ¿Existen definidas áreas críticas o prioritarias, tanto para las estrategias como para los planes comunales? ¿cuáles debiesen ser?	Su definición depende del nivel de competencia de cada institución. Ahora bien, existe la posibilidad de que pueda generarse un consenso en cuanto a su definición.
4. ¿Usted cree que un lenguaje, metodología y tiempos estándar entre los instrumentos de planificación resulta importante, pues podría darse que en la práctica, lo que se ejecuta no guarde relación con lo que define la planificación o plantear desde ese punto de vista una incoherencia?	Los elementos de regulación de la planificación, entendiéndola como homogénea, dentro de los distintos niveles no existen. Se terminó con eso en los 60'. Después se generó una libertad conceptual y metodológica. No existe un manual que diga cómo hacer los PLADECO y las ERD, exceptuando uno desarrollado por el MIDEPLAN en los 90'. Muchas veces depende de la consultoría que se contrate. La SUBDERE también ha desarrollado metodologías, pero cada organización es libre de decidir. Lo que podría darse, es que intraregionalmente haya un consenso. Que haya una metodología y un lenguaje estándar sería bueno para el análisis global. En términos de recomendaciones no sirve, pues siguen su voluntad, por lo tanto habría que normar para establecer cómo se hace y los contenidos mínimos que debe tener, como también los tiempos. Serán finalmente los que utilicen estas herramientas los que decidan qué es mejor para cada región.
5. Algunas municipalidades contratan los servicios de consultoras externas para elaborar sus planes ¿Es una situación recomendable o de libre disposición?	El beneficio es de cada municipio o GORE (en su caso). Algunos considerarán que tienen las capacidades incorporadas para realizar los procesos de planificación o se pueden disponer de una cantidad de recursos cada cierto tiempo para la contratación de servicios de consultores si no se siente esa capacidad incorporada.
6. ¿Qué aspectos podrían considerar los Gobiernos Regionales en la elaboración de sus estrategias y las municipalidades con sus planes? Ej. Participación ciudadana.	La SUBDERE está elaborando un sistema de planificación, pues el actual tiene demasiadas fallas, de hecho se podría decir que la ERD no es necesaria por cómo se concibe hoy. La de hoy toma algunos elementos de materia en desarrollo social, etc. Realiza una

	<p>caracterización. Después mediante un proceso participativo, definen posibilidades de desarrollo o qué les gustaría, principalmente. Es decir, la ERD queda en el ámbito de los deseos y esperanzas, es raro que pueda tener detractores, pues tienes beneficiarios y beneficiados. Hay que identificar áreas de competencias.</p>
<p>7. ¿Qué tipo de deficiencias han detectado ustedes en el proceso de elaboración de ERD? Y ¿en los PLADECOS?</p>	<p>La no definición de brechas ni línea de base clara en los sectores (salud, innovación, educación) y al no tenerla no se puede establecer una brecha en relación a resultados nacionales. Faltan metas y brechas para trabajar. Algunas ERD han definido programas emblemáticos, pero tienen muchos problemas en la construcción, no hay planes ni cartera de proyectos igual que los PLADECOS.</p>
<p>8. ¿Podría mencionarme alguna región donde se observe armonía entre la elaboración de los PLADECOS y ERD? ¿En qué temáticas?</p>	<p>No, la función de planificación territorial en Chile es muy débil, exceptuando a algunos ministerios que sí desarrollan planificación más hegemónica, como MOP y MINVU en función de sus sectores, no necesariamente miran las planificaciones locales, últimamente sí hay un proceso de conversación, pues MOP mira en su plan de infraestructura 2020 a las ERD, pero el sistema de planificación es débil y hay poca gente dedicada, pero eso no es lo relevante, lo que sí lo sería, es la asignación anual de recursos de conjunto de proyectos que presenten los formuladores y que estén asociados a las necesidades de esos formuladores.</p>
<p>9. ¿Qué tipos de apoyo (financieros, materiales, etc) se le entrega a las municipalidades y a los GORES para la elaboración de sus planes? ¿Cómo se monitorea el apoyo?</p>	<p>SUBDERE entrega recursos y apoyos a municipalidades y GORES según necesidades de organizaciones, pero hay programas generales a municipios prioritarios y se generan marcos de licitación homogéneos. También existe el proceso de acreditación (Chile calidad – SUBDERE) dan financiamiento de ERD y se piden condiciones mínimas de incorporación de actores, participación ciudadana y elementos de género, pero no plantea que debían cumplir con objetivos estratégicos ni metodologías. Se les pide más en términos organizacionales.</p>
<p>10. ¿Qué se hace para mejorar los procesos de PLADECOS Y ERD?</p>	<p>Se está trabajando en un nuevo sistema de planificación regional, donde el conjunto de instrumentos sí está asociado a temas metodológicos, se incorporan nuevos instrumentos, manteniendo ERD en términos actuales. El PROT se mezcla con políticas de desarrollo social y económico, generando una nueva política. El marco nacional establece el marco general y el regional, emergiendo las distintas políticas. Las PP nacionales aterrizadas al territorio generan plan de inversiones en el que se convocan recursos asociados al municipio, sector, GORE. Plan en función de objetivos regionales, ahí se</p>

	involucran a municipios con respecto a lo que se quiere hacer. El PLADECO es el resultado. Los instrumentos para llevarlos a cabo, son los convenios de programación. Se espera que se apruebe por DS.
11. ¿Toman en cuenta los indicadores de cada plan para su control de gestión interno?	Que las organizaciones vayan mejorando, que cumpla o no cumpla. O que no tenga recursos, claramente es un problema de la SUBDERE.
12. ¿Cómo se ajustan los contenidos de una ERD ante una situación eventual como la del 27 de febrero?	Cuando ocurrió esto, algunas regiones estaban en proceso de elaboración, por la que tuvieron que ajustar sus planes, otras regiones decidieron hacer nuevas ERD. Pero la recomendación de SUBDERE fue incorporar un capítulo aparte con los ajustes relacionados con los sectores más afectados con el terremoto. Pero va a depender de cada intendente (a) y la visión que éste(a) tenga lo que se va a realizar finalmente.

## b) Encargado Planificación y Ordenamiento Territorial, Gobierno Regional de Atacama

Preguntas	Respuestas
1. Con respecto a la coherencia que plantea la Ley de Municipalidades con relación a los PLADECO y las ERD ¿Qué es lo que sucede en la práctica?	Esta coordinación no ha existido desde 2007. A partir de 2008 y 2009 empezamos a actualizar de la ERDA que se encuentra vigente y solicitamos el análisis de coherencia con los instrumentos de planificación a nivel local (PLADECO). Hay desfase. De los 9 municipios no todos estaban actualizados, nos encontramos con esa inconsistencia a nivel regional y comunal.
2. ¿Cómo se realiza el diagnóstico para la elaboración de la ERD?	Se hace uno cuantitativo y otro cualitativo. Se trató de medir la estrategia anterior. También a través de talleres para levantar información –entrevistas, talleres grupales- para consultar qué se opinaban y deseaban de ERDA. Se hicieron también talleres comunales, donde se invitó al alcalde y a actores claves, para saber qué había faltado en la estrategia anterior, en qué estaban, qué se aspiraba. Partiendo desde esa base se empezó la actualización. A través de una consultora (Latitud Sur).
3. ¿Se establecen áreas críticas o prioritarias para elaborar la estrategia?	Esa es una fase incipiente. En la estrategia anterior se habla de subsistemas, actualmente de lineamientos estratégicos – Ordenamiento Territorial, económico-productivo, cultural, educación – Se evaluó por medio de la ponderación que se ponía a cada área por parte de los actores y así poder mantener de acuerdo a la estrategia anterior ciertas líneas. El desarrollo social, que después se cambió a protección social es un tema recurrente. Se tomó la decisión de separar patrimonio y cultura de social. Los indicios de lineamientos estratégicos al ver las realidades y condiciones de la región, se visualizaron las grandes brechas que existen, por ejemplo, capital humano, índice de desarrollo humano y rendimiento del SIMCE, es así como se decidió incorporar el lineamiento de capital humano. En base a la contingencia también, el recurso hídrico y otros lineamientos fueron surgiendo en los grupos focales.

4. ¿Se definen brechas o estándares a cumplir por sus planes?	Sabíamos que existían, el diagnóstico cualitativo llevó a números e indicadores y a establecer el porqué. Se pretende disminuir la brecha de La evaluación de la PSU y el SIMCE por medio de políticas públicas y programas.
5. ¿Se consideraron los PLADECOS para la elaboración de la ERD?, si la respuesta es no, ¿por qué?	No, ya que existe el desfase entre ambos instrumentos, por lo que no se podían considerar. No se ha planificado en esa forma.
6. ¿Qué tipo de vinculación mantienen con las municipalidades, específicamente con las comunas de Chañaral y Copiapó?	Afortunadamente eso se va aprendiendo. Para 2011 y 2012, hay metas específicas sobre la relación con el Gobierno. No se puede trabajar con desfases (municipalidades autónomas). Se puede apoyar metodológicamente. De los 9 municipios, 5 PLADECOS están actualizados, entre ellos Chañaral y Copiapó. Se pretende firmar convenios de colaboración para lograr esa pertinencia y coherencia, y así concretar iniciativas de inversión que se puedan concretar en el PLADECOS. Se pretende llegar a consensos para así recoger la inversión de los municipios.
7. ¿Cómo se elabora el plan de inversiones asociado a la ERD?	Es a través de los actores, se van viendo las iniciativas de inversión. Cada lineamiento tiene asociadas metas, proyectos, programas. Cuando GORE inicia proceso presupuestario de año vigente, se debe tener presente al momento de formular iniciativas de inversión, la ERD e indicadores para que se presenten para el proceso que se va a iniciar. La DIPLADE lidera el proceso de inversión pública regional, proceso presupuestario FNDR (para año adelantado). Se tiene que elaborar ARI, para eso se inician conversaciones con municipios, gobernadores y SS.PP de la región y se hace un calendario de inversiones que empieza a regir el 15 de diciembre y culmina el 15 de julio de 2012. Para eso se establecen coordinaciones con SS.PP, se les hace llegar orientaciones e instructivos. (1) levantamiento de demanda por gobernadores finalizado en enero de 2012. (2) Jornada regional de coordinación pública para 2013 en conjunto con las 3 divisiones de GORE y el Ministerio de Desarrollo Social. Cada uno, de acuerdo a sus competencias entrega sus instrucciones, se señala normativa, metodología para presentación de iniciativas de inversión y DIPLADE presenta calendario de inversiones. (3) La jornada se transforma en instructivo que se entrega a todos los SS.PP, municipalidades, carabineros, PDI, a todas las instituciones que presentan iniciativas a FNDR. Posteriormente se hacen reuniones con gobernadores y municipios, se hacen 2 ó 3 antes de la iniciativa nivel de idea, hasta que se transforma en proyecto o programa de estudio y se entregan orientaciones estratégicas que se tienen que tener presente para iniciativa – compromisos presidenciales, políticas sectoriales, lineamientos estratégicos de la ERD y plan de Gobierno 2010-2014 más otras orientaciones que puedan surgir y es en donde se busca la relación con los municipios, para que ellos también digan qué planteamientos y ver cómo encajan con la planificación regional. Posteriormente hay reuniones con gobernadores entre febrero y marzo de 2012, desde que se manda calendarización hasta que se cierra proceso, los municipios y entes deberían transformar idea en proyecto vinculado de acuerdo a todas las indicaciones. De todas las iniciativas que surjan, se debe trabajar con un marco presupuestario vigente. El proceso de selección de iniciativas

	<p>es a través de todos los organismos (coordinación regional del gasto público representadas por tres divisiones de GORE, SERNAM, unidades regionales de SUBDERE, Ministerio de Desarrollo Social más representación técnica). Deviene un período de admisibilidad de acuerdo a instrucciones, respetando prioridades al municipio y se hace una selección. La intendenta envía a Ministerio de Desarrollo Social y hace recomendación técnica económica (RATE) en 15 días hábiles. Posteriormente se hace RS, donde se puede armar ARI. (RF: Recomendación favorable). Se pide a SS.PP que ingresen información a plataforma Chile Indica, y se empieza a elaborar ARI aprobado por CORE y enviado posteriormente por Intendenta a SUBDERE.</p>
8. ¿Considera necesario que exista una metodología homogénea (temporalidad, lenguaje, etc.) con respecto a la elaboración de los instrumentos de planificación?	<p>Sí, hay que avanzar en metodologías homogéneas para que así se puedan cruzar y evaluar, y ver cuán coherente es. En temas metodológicos la ERD debería liderar. Cuando se intenta hacer un análisis de pertinencia se provocan divergencias en lenguaje, entre otras. La temporalidad está muy asociada al período de Gobierno. Se decidió ampliar la ERD a 10 años para que fuera de largo aliento y alcance.</p>
9. ¿Qué tipo de apoyos (financieros, materiales, etc.) reciben para elaborar su estrategia?	<p>Nos apoyó financieramente la SUBDERE y también metodológicamente, hubo capacitaciones en planificación, prospectiva de elaboración, etc.</p>
10. ¿Existe confianza en el personal de las municipalidades de Copiapó y Chañaral para que éstos puedan contribuir a la elaboración de la ERD?	<p>Sí, totalmente.</p>
11. ¿Cómo se miden los resultados de la estrategia?	<p>Es una materia difícil, es parte de los diagnóstico el cómo evaluarla. Se elaboró un modelo de gestión similar al Cuadro de Mando Integral, pero es aún difícil hacerlo operativo, por lo que se conformó un equipo técnico con las 3 divisiones de GORE para evaluar la ERD vigente. Se constituyeron 2 profesionales por división y de acuerdo a conocimientos se vio qué se quería evaluar a nivel de lineamiento, metas, objetivos generales, compromisos, etc. Una de las grandes debilidades es que las ERD se realizan en períodos de Gobierno vigente, después cambian las autoridades y nuevamente hay que ver quién se hace cargo. Por lo mismo deben tener bases sólidas y consolidadas, y no transformarse en un instrumento político, ya que no lo son. Deberían pasar los períodos de Gobierno, falta dar ese paso. La periodicidad de evaluación se pretendecada 2 ó 3 años.</p>
12. ¿Se comparan los resultados de los planes comunales con respecto a los de la ERD? ¿qué análisis se hace al respecto?	<p>No, sólo los análisis que se hacen de coherencia y pertinencia que no permitió ver destemporalidad entre uno y otro, pero como metas 2011-2012, se pretende hacer análisis más coherente en lo que se planifica a nivel comunal y regional, se pretende medir resultados. Ver cómo converger las iniciativas que son comunes y tener resultados y colaborar con ellos.</p>
13. ¿De qué forma se involucra a la comunidad regional para la elaboración de su instrumento de planificación?	<p>Primero se programan reuniones con municipalidades para decidir qué grupos más representativos se quieren invitar, dirigentes, juntas vecinales, organizaciones comunitarias o deportivas, o aquellas personas que se creen tienen voz y opinión para el desarrollo de la estrategia, posteriormente se hicieron grupos temáticos donde participaron universidades de la región; académicos y rectores, grupos focales con</p>

	<p>mujeres empresarias, dirigentes, funcionarias de municipios, entre otras, que tenían muchas visión de acuerdo a lo que soñaban como región. Posteriormente, para decidir ejes estratégicos se hicieron 9 talleres en forma simultánea por ejes temáticos (capital humano, recurso hídrico, económico, patrimonio cultural, protección social, medio ambiente, y otros). Se invitó al mundo eclesiástico, académico, SS.PP y en general los de las fases anteriores, SEREMI de acuerdo a materias, hubo muy buena convocatoria, se decidieron lineamiento, descripción en términos generales y qué los acompañaría.</p>
14. ¿Qué tipo de deficiencias han detectado en el proceso de elaborar la ERD?	<p>Es difícil proyectarse a tanto tiempo (temporalidad) y no participan todos los actores que uno quisiera, tampoco se puede obligar. También afectan los períodos tan cortos de Gobierno. Falta de sinergia con los niveles comunales y que aún no se empieza a evaluar.</p>
15. Existe una metodología para la elaboración de políticas públicas regionales ¿Se conocen en el nivel regional?	<p>Sí, dentro de la estructura es tener la ERD, surgen las políticas (capital humano), es considerada bastante oportuna para próximas construcciones.</p>
16. Según su apreciación y experiencia, ¿qué podría ayudar a mejorar la instancia de elaboración de ERD?	<p>-Mejorar la coordinación en materia de planificación local y regional. -Hacer calzar los lineamientos y las debilidades para poder trabajar sobre ellas. -La elaboración de la PROT permitirá la bajada de la ERDA y permitirá su evaluación.</p>

### c) Jefa División Planificación y Desarrollo, Gobierno Regional de Atacama

Preguntas	Respuestas
1. Con respecto a la coherencia que plantea la Ley de Municipalidades con relación a los PLADECOS y las ERD ¿Qué es lo que sucede en la práctica?	<p>La ERD y los PLADECOS tienen tiempos diferentes. A partir de 2012, con el sistema de Acreditación se proyecta que exista mayor relación, pues está contemplado es las Acciones de Mejora Inmediata (AMI)</p>
2. ¿Cómo se realiza el diagnóstico para la elaboración de la ERD?	<p>Para el PROT se realizará en la etapa de formulación, una integración con la ERDA.</p>
3. ¿Se establecen áreas críticas o prioritarias para elaborar la estrategia?	<p>No, pues todos los lineamientos son transversales. Pero en general son consultados por el SEIA y SS.PP.</p>
4. ¿Se definen brechas o estándares a cumplir por sus planes?	<p>Sí, éstas fueron arrojadas por el diagnóstico cualitativo.</p>
5. ¿Se consideraron los PLADECOS para la elaboración de la ERD?, si la respuesta es no, ¿por qué?	<p>No, ya que existe el desfase de temporalidad entre ambas planificaciones.</p>
6. ¿Qué tipo de vinculación mantienen con las municipalidades, específicamente con las comunas de Chañaral y Copiapó?	<p>Existe vinculación, una comunicación debido a que la DIPLADE actúa como nexo. Mejor es la relación con municipalidad de Chañaral que con la de Copiapó (no invitaron a participar en actualización de Plan Regulador ni PLADECOS).</p>
7. ¿Cómo se elabora el plan de inversiones asociado a la ERD?	<p>Es a través de los actores, se van viendo las iniciativas de inversión. Cada lineamiento tiene asociadas metas, proyectos, programas. Cuando GORE inicia proceso presupuestario de año vigente, se debe tener presente al momento de</p>

	<p>formular iniciativas de inversión, la ERD e indicadores para que se presenten para el proceso que se va a iniciar. La DIPLADE lidera el proceso de inversión pública regional, proceso presupuestario FNDR (para año adelantado). Se tiene que elaborar ARI, para eso se inician conversaciones con municipios, gobernadores y SS.PP de la región y se hace un calendario de inversiones que empieza a regir el 15 de diciembre y culmina el 15 de julio de 2012. Para eso se establecen coordinaciones con SS.PP, se les hace llegar orientaciones e instructivos. (1) levantamiento de demanda por gobernadores finalizado en enero de 2012. (2) Jornada regional de coordinación pública para 2013 en conjunto con las 3 divisiones de GORE y el Ministerio de Desarrollo Social. Cada uno, de acuerdo a sus competencias entrega sus instrucciones, se señala normativa, metodología para presentación de iniciativas de inversión y DIPLADE presenta calendario de inversiones. (3) La jornada se transforma en instructivo que se entrega a todos los SS.PP, municipalidades, carabineros, PDI, a todas las instituciones que presentan iniciativas a FNDR. Posteriormente se hacen reuniones con gobernadores y municipios, se hacen 2 ó 3 antes de la iniciativa nivel de idea, hasta que se transforma en proyecto o programa de estudio y se entregan orientaciones estratégicas que se tienen que tener presente para iniciativa – compromisos presidenciales, políticas sectoriales, lineamientos estratégicos de la ERD y plan de Gobierno 2010-2014 más otras orientaciones que puedan surgir y es en donde se busca la relación con los municipios, para que ellos también digan qué planteamientos y ver cómo encajan con la planificación regional. Posteriormente hay reuniones con gobernadores entre febrero y marzo de 2012, desde que se manda calendarización hasta que se cierra proceso, los municipios y entes deberían transformar idea en proyecto vinculado de acuerdo a todas las indicaciones. De todas las iniciativas que surjan, se debe trabajar con un marco presupuestario vigente. El proceso de selección de iniciativas es a través de todos los organismos (coordinación regional del gasto público representadas por tres divisiones de GORE, SERNAM, unidades regionales de SUBDERE, Ministerio de Desarrollo Social más representación técnica). Deviene un período de admisibilidad de acuerdo a instrucciones, respetando prioridades al municipio y se hace una selección. La intendenta envía a Ministerio de Desarrollo Social y hace recomendación técnica económica (RATE) en 15 días hábiles. Posteriormente se hace RS, donde se puede armar ARI. (RF: Recomendación favorable). Se</p>
--	---

	pide a SS.PP que ingresen información a plataforma Chile Indica, y se empieza a elaborar ARI aprobado por CORE y enviado posteriormente por Intendenta a SUBDERE.
8. ¿Considera necesario que exista una metodología homogénea (temporalidad, lenguaje, etc.) con respecto a la elaboración de los instrumentos de planificación?	Sí, debiese existir. Pero cada región tiene una identidad regional con matices.
9. ¿Qué tipo de apoyos (financieros, materiales, etc.) reciben para elaborar su estrategia?	Nos apoyó financieramente la SUBDERE y también metodológicamente, hubo capacitaciones en planificación, prospectiva de elaboración, etc.
10. ¿Existe confianza en el personal de las municipalidades de Copiapó y Chañaral para que éstos puedan contribuir a la elaboración de la ERD?	Sí, los funcionarios municipales tienen las competencias para desarrollarse, pero por ejemplo en el caso del PROT, es un problema que puedan asistir y participar. Mejor es la relación con municipalidad de Chañaral que con la de Copiapó (no invitaron a participar en actualización de Plan Regulador ni PLADECOC).
11. ¿Cómo se miden los resultados de la estrategia?	En el 2012, con el PROT se empezará a realizar con indicadores.
12. ¿Se comparan los resultados de los planes comunales con respecto a los de la ERD? ¿qué análisis se hace al respecto?	No, por ahora es un desafío, será coherente por la acreditación
13. ¿De qué forma se involucra a la comunidad regional para la elaboración de su instrumento de planificación?	Se les invita a participar a los diferentes actores ciudadanos.
14. ¿Qué tipo de deficiencias han detectado en el proceso de elaborar la ERD?	Es difícil proyectarse a tanto tiempo (temporalidad) y no participan todos los actores que uno quisiera, tampoco se puede obligar. También afectan los períodos tan cortos de Gobierno. Falta de sinergia con los niveles comunales y que aún no se empieza a evaluar.
15. Existe una metodología para la elaboración de políticas públicas regionales ¿Se conocen en el nivel regional?	Sí, dentro de la estructura es tener la ERD, surgen las políticas (capital humano), es considerada bastante oportuna para próximas construcciones.
16. Según su apreciación y experiencia, ¿qué podría ayudar a mejorar la instancia de elaboración de ERD?	-Mejorar la coordinación en materia de planificación local y regional. -Hacer calzar los lineamientos y las debilidades para poder trabajar sobre ellas. -La elaboración de la PROT permitirá la bajada de la ERDA y permitirá su evaluación.

**d) Entrevista encargado Área Desarrollo Económico y Local, SECPLAC. Municipalidad de Chañaral**

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo se realizó el diagnóstico para la elaboración del PLADECOC?	Se convocó prácticamente a todas las organizaciones de la comuna en un ampliado, se les aplicó una encuesta donde se les preguntó sobre sus necesidades y la visión de la comuna. Posteriormente se le encomendó a una consultora

	que hizo el proceso más participativo, por ejemplo se invitó a los directores de establecimientos, concejales, juntas de vecinos, funcionarios municipales, etc.
2. ¿Cómo es el proceso de elaboración de los PLADECO?	Sigue una similar estructura metodológica que la ERDA (previa) con subsistemas de intervención (seguridad, economía, etc.) con una diagnóstico en particular y metas de trabajo aprobadas por el Concejo.
3. ¿Se considera la planificación del nivel regional?	Se trata de que todo lo que se hace sea pertinente, los direccionamientos, aunque falta un mejor condicionamiento. Falta presión por parte de los intendentes/as hacia los alcaldes.
4. Existe una metodología para la elaboración de políticas públicas regionales y otra para la elaboración de los PLADECO, ¿Éstas se conocen en el nivel comunal? Si es que si, ¿cómo se operativiza?, si no ¿le gustaría que hubiese un direccionamiento desde el nivel superior de cómo construir sus instrumentos de planificación?. O ¿no es necesario?	No, la verdad es que no hay sensibilidad para la planificación en temas de recursos. Y si, no gustaría que existiese un direccionamiento desde el nivel central, aunque actualmente la SUBDERE ha estado más presente, y ha tomado un rol más protagónico en el tema.
5. ¿Considera necesario que exista una metodología homogénea (temporalidad, lenguaje, etc.) con respecto a la elaboración de los instrumentos de planificación?	Ojalá hubiese.
6. Ante situaciones eventuales, como el 27 F, ¿qué pasa con el PLADECO?	Primero se declara emergencia y cambian las prioridades, se ponen en práctica los planes comunales y provinciales de emergencia y se afecta el cumplimiento del PLADECO.
7. Legalmente se estipula que los PLADECO deben ir en coherencia con las ERD, ¿es efectivamente así? , si no ¿por qué?	Ojalá hubiese una vinculación más potente, ya que es escasa, ya que las áreas de intervención muchas veces difieren.
8. ¿Cómo se deciden las áreas prioritarias que estarán presentes como lineamientos del PLADECO? ¿Los fija la municipalidad? O ¿se imponen?	Las decidimos explícitamente; salud, educación, área económica, ambiental, territorial, se pide más énfasis en diagnóstico y mayor cantidad de metas por área.
9. ¿En el nivel comunal se conocen los lineamientos que están contenidos en la ERDA?	Si.
10. ¿Qué tipo de vinculación mantienen con el GORE?	Una vinculación directa, hay reuniones con la Intendencia y diversos servicios y DIPLADE. Y quedamos bastante conformes, ya que ellos también tienen un diagnóstico municipal de la comuna.
11. ¿Cómo miden los resultados del PLADECO? ¿Hay o se fijan estándares? Si es así, ¿los fijan ustedes o se hace a nivel regional?	Se fijan estándares para la medición de metas cumplidas, cada una tiene un indicador, en todo caso tenemos un bajo nivel de cumplimiento.
12. ¿Se fijan brechas a cumplir por sus planes?	Si
13. ¿Cómo se elabora el plan de	(...) No sabe responder.

inversiones asociado al PLADECO?	
14. ¿Qué tipo de apoyos (financieros, materiales, etc.) reciben para elaborar su plan?	La SUBDERE apoya con recursos financieros, la municipalidad aporta muy escasos recursos. Es poco en ese sentido, por lo que no se pudo contratar una mejor consultora.
15. ¿Qué tipo de deficiencias han detectado en el proceso de elaborar sus planes de desarrollo?	Falta de participación, escaso enfoque de género y poca colaboración del Concejo.
16. Según su apreciación y experiencia, ¿qué podría ayudar a mejorar la instancia de elaboración del PLADECO?	Un mayor involucramiento de actores técnicos de la municipalidad, mayor participación de la comunidad; actores claves en educación por ejemplo. Más colaboración del Concejo y un tratamiento más contundente de las áreas prioritarias.

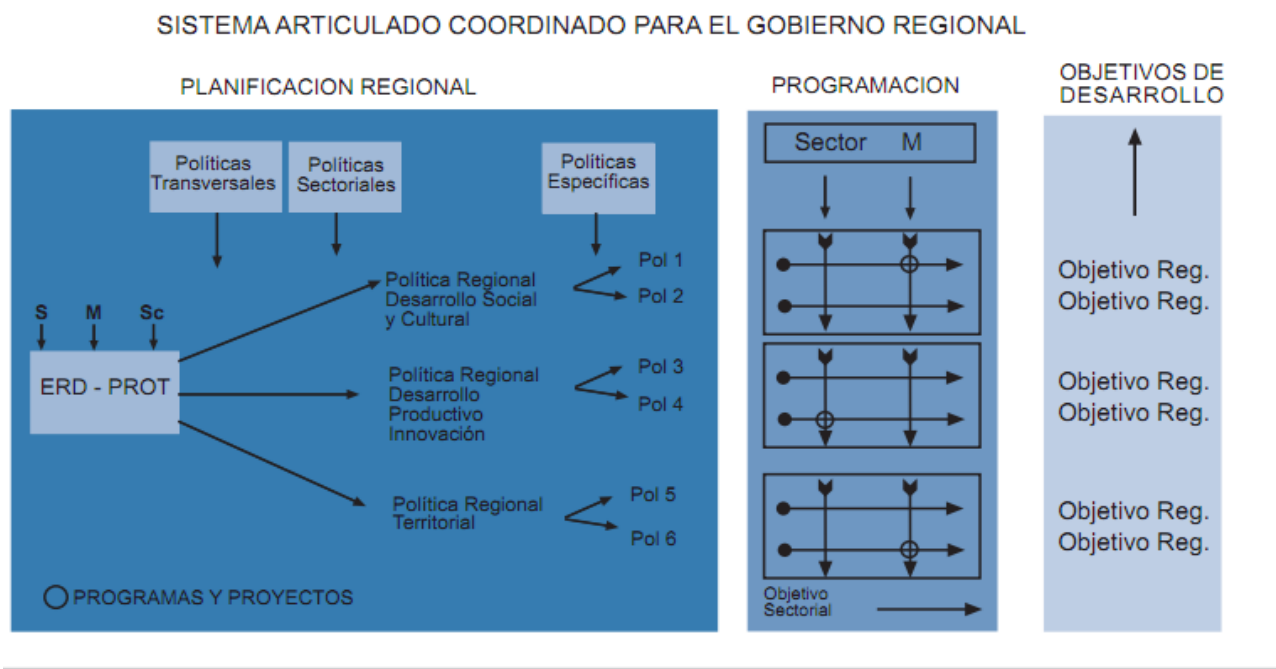
**e) Entrevista encargado Contraparte PLADECO, SECPLAC. Municipalidad de Copiapó**

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo se realizó el diagnóstico para la elaboración del PLADECO?	Actualmente se está trabajando en uno nuevo. Se hace por medio de una licitación con una consultora externa, yo soy su contraparte, soy quien revisa los informes, los diagnósticos, los prediagnósticos, si están en buen estado se hace una observación, y se cursa. El PLADECO 2007-2011 es muy malo, se pagaron alrededor de 40 millones, actualmente trabajamos con un presupuesto de 13 millones 100 mil. Como contraparte coordino los flujos de información, coordino las reuniones, y levanto información dentro de la municipalidad y ejes de gobierno, por ej. la información relativa a la ficha CAS la obtengo del DIDECO, la mando a la Consultora para efectuar los diagnósticos, ya con las conclusiones, yo las envío al Jefe y luego se manda al Concejo, finalmente son los alcaldes y directores, bajo criterios políticos los que deciden, además se convoca a reuniones con organizaciones públicas y privadas para asegurar la participación que es un elemento importante.
2. ¿Cómo es el proceso de elaboración de los PLADECO?	Se sigue la guía metodológica para elaboración de PLADECO de la SUBDERE.
3. ¿Se considera la planificación del nivel regional?	En el PLADECO anterior no, ahora con la actualización se está considerándola ERDA.
4. Existe una metodología para la elaboración de políticas públicas regionales y otra para la elaboración de los PLADECO, ¿Estas se conocen en el nivel comunal? Si es que si, ¿cómo se operativiza?, si no ¿le gustaría que hubiese un direccionamiento desde el nivel superior de cómo construir sus instrumentos de planificación?. O ¿no es necesario?	La metodología para la elaboración de PLADECO si, pero la guía metodológica para políticas públicas regionales no. Es importante que exista.

5. ¿Considera necesario que exista una metodología homogénea (temporalidad, lenguaje, etc.) con respecto a la elaboración de los instrumentos de planificación?	Eso depende de cada organización.
6. Ante situaciones eventuales, como el 27 F, ¿qué pasa con el PLADECOS?	Cambian las prioridades, pero no así el PLADECOS como tal.
7. Legalmente se estipula que los PLADECOS deben ir en coherencia con las ERD, ¿es efectivamente así? , si no ¿por qué?	La anterior es completamente nula, ahora se pretende mejorar en cuanto a la coordinación según los lineamientos, basándose también en el manual de la SUBDERE para elaborar PLADECOS.
8. ¿Cómo se deciden las áreas que estarán presentes como lineamientos del PLADECOS? ¿Los fija la municipalidad? O ¿se imponen?	En la anterior esto se ve muy poco desarrollado, pero en la actual se ponderan las iniciativas de perfil según su nivel de prioridad.
9. ¿En el nivel comunal se conocen los lineamientos que están contenidos en la ERDA?	Si.
10. ¿Qué tipo de vinculación mantienen con el GORE?	Es nula, recién ahora desde la DIPLADE se ha invitado a reuniones sobre coherencia.
11. ¿Cómo miden los resultados del PLADECOS? ¿Hay o se fijan estándares? Si es así, ¿los fijan ustedes o se hace a nivel regional?	El PLADECOS anterior no tiene absolutamente nada en cuanto a una metodología de medición de resultados, mientras que en el actual se incorporan planes de acción, indicadores, objetivos, etc.
12. ¿Se fijan brechas a cumplir por sus planes?	Si, se definen en el diagnóstico.
13. ¿Cómo se elabora el plan de inversiones asociado al PLADECOS?	Se basa en el criterio de los directores (Administración, SECPLA, Educación, etc.), las iniciativas se integran al PADEM y Plan de salud por ejemplo. Y finalmente se conjugan los criterios de los directores y de la consultora, y se seleccionan las iniciativas de perfil para el plan de inversiones.
14. ¿Qué tipo de apoyos (financieros, materiales, etc.) reciben para elaborar su plan?	Ningún tipo de apoyo, sólo la guía que está disponible de la SUBDERE para elaboración de PLADECOS.
15. ¿Qué tipo de deficiencias han detectado en el proceso de elaborar sus planes de desarrollo?	Falta de planes de acción, y mayor participación.
16. Según su apreciación y experiencia, ¿qué podría ayudar a mejorar la instancia de elaboración del PLADECOS?	Que las autoridades siguieran lo que plantea el PLADECOS y que por lo tanto, las demandas de la comunidad se respeten.

**Anexo N° 2:**

**Figura N° 4: Sistema Integrado de Planificación Regional**



- S: Sector.
- M: Municipio.
- Sc: Sociedad civil (actores y ciudadanía).
- ERD: Estrategia Regional de Desarrollo.
- PROT: Plan Regional de Ordenamiento Territorial.
- Políticas Transversales: participación, género, medioambiente, otras.
- Políticas Sectoriales: agrícola, forestal, industrial, turismo, deporte, otras
- Políticas Específicas: políticas focalizadas social y económicamente.

FUENTE: GOBIERNO DE CHILE (2009) Guía Metodológica para la Formulación de Políticas Públicas Regionales. Gobierno de Chile, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, octubre, Chile, 104 p.