

# VITACURA 2030

## Proyectando el Futuro

Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) 2016-2030

**INNOVACIÓN**

**CALIDAD DE VIDA**

**SUSTENTABILIDAD**

## CONTENIDO

<b>SALUDO DEL ALCALDE.....</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>2 BREVE RESUMEN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>5</b>
<b>3 CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNA.....</b>	<b>7</b>
<b>4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>10</b>
4.1 Desarrollo Institucional .....	10
4.2 Desarrollo Social y Humano .....	13
4.2.1 Asistencia Social y Participación Comunitaria .....	13
4.2.2 Salud .....	16
4.2.3 Educación .....	18
4.2.4 Seguridad Ciudadana.....	20
4.2.5 Cultura, Deporte y Recreación .....	23
4.3 Desarrollo Económico .....	25
4.4 Desarrollo Urbano .....	28
4.5 Desarrollo Ambiental .....	32
<b>5 PLAN DESARROLLO COMUNAL 2016 – 2030 .....</b>	<b>36</b>
5.1 Estructura del Plan de Desarrollo Comunal .....	36
5.2 Visión Comunal.....	38
5.3 Objetivos Estratégicos Sectoriales .....	39
5.4 Estrategias y Políticas Estructurales del Desarrollo Local .....	40
5.5 Plan de Acción .....	44

## SALUDO DEL ALCALDE

*Estimados vecinos y funcionarios,*

*El Plan de Desarrollo Comunal de Vitacura 2016 – 2030 (PLADECO) que presentamos aquí, corresponde al esfuerzo que hemos realizado para definir los lineamientos que guiarán nuestra acción y quehacer en los próximos 15 años. En éste se han incluido las principales preocupaciones e inquietudes de nuestros vecinos, las que se han traducido en propuestas de corto, mediano y largo plazo.*

*El presente PLADECO ha sido elaborado por el equipo municipal, liderado por la Secretaría Comunal de Planificación, con la asesoría de la Dirección de Servicios Externos de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Estudios Urbanos de la Pontificia Universidad Católica de Chile.*

*Se ha decidido hacer un Plan con un horizonte amplio de vigencia, para entregar proyección estratégica y de largo plazo a la gestión comunal, de manera que los programas sean consistentes, coherentes e integradores, sectorial y temporalmente.*

*Este Documento será periódicamente revisado y adaptado a las circunstancias, avances y nuevos desafíos que se presenten. Para ello, contiene un procedimiento de seguimiento y monitoreo que permitirá su evaluación y adaptación permanente.*

*El Plan se inserta dentro de los ejes estructurales que hemos definido, estos son, continuar mejorando la calidad de vida de los vecinos, promover continua y progresivamente la sustentabilidad local y ser permanentemente innovadores en la gestión comunal.*

*La elaboración de este PLADECO ha implicado un extenso proceso participativo, tanto con la comunidad como al interior del Municipio. Fieles al principio de que la gestión comunal se empapa de la relación con los vecinos, el Plan ha recogido y desarrollado precisamente las aspiraciones y demandas de nuestros ciudadanos, así como ha plasmado la experiencia y el quehacer de los funcionarios, para que Vitacura siga siendo el mejor lugar para vivir y trabajar.*

*Un cariñoso y cordial saludo,*

**RAUL TORREALBA DEL PEDREGAL**

## 1 INTRODUCCIÓN

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

Este instrumento de planificación es obligatorio para los municipios, junto con *“el plan regulador comunal y el presupuesto municipal anual”*, puesto que forman un todo en la planificación estratégica local. La citada Ley señala que *“el plan de desarrollo comunal, instrumento rector del desarrollo en la comuna, contemplará las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural. Su vigencia mínima será de cuatro años, sin que necesariamente deba coincidir con el período de desempeño de las autoridades municipales electas por la ciudadanía. Su ejecución deberá someterse a evaluación periódica, dando lugar a los ajustes y modificaciones que correspondan. En todo caso, en la elaboración y ejecución del plan comunal de desarrollo, tanto el Alcalde como el Concejo deberán tener en cuenta la participación ciudadana y la necesaria coordinación con los demás servicios públicos que operen en el ámbito comunal o ejerzan competencias en dicho ámbito”*.

En este contexto, el presente documento corresponde al Plan de Desarrollo Comunal de Vitacura 2016 - 2030, que tiene como objetivo ser un instrumento de planificación y gestión que posibilite y oriente el desarrollo de las potencialidades de la Comuna y la satisfacción de las necesidades de los vecinos, entendidos como tales los residentes y usuarios de la Comuna.

El PLADECO de Vitacura 2016 – 2030 se enmarca en los principios de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, es decir, es participativo, coherente, flexible, operativo y estratégico.

El Plan es *participativo* porque consideró los intereses de la ciudadanía y de los funcionarios municipales en su elaboración; es *coherente* porque coordina su contenido con otros planes comunales y con las directrices de los demás servicios públicos que operan o tienen competencias en el ámbito comunal; es *flexible* porque contempla un sistema de evaluación periódica que puede dar lugar a ajustes de su contenido en función a los cambios y nuevos desafíos de la Comuna; es *operativo* ya que traduce en acciones concretas sus definiciones estratégicas, y es *estratégico*, porque se enfoca en el largo plazo, en aspectos claves de la Comuna, para promover su desarrollo integral.

## 2 BREVE RESUMEN Y CONCLUSIONES

El Plan anterior, vigente para el período 2009 – 2015, planteó como visión comunal el “*mantenerse como un territorio residencial y verde, como el “mejor lugar para vivir” y como el “mejor lugar para trabajar”*”<sup>1</sup>. De acuerdo a la percepción de los vecinos, basada en la Encuesta PLADECO que se realizó y Taller con la comunidad, esta visión fue lograda, expresándose principalmente en lo que la ciudadanía destacó como los principales atributos que hoy tiene la Comuna, a saber, el ser **tranquila, verde, conectada, residencial y agradable**<sup>2</sup>.

Para elaborar el nuevo Plan de Desarrollo Comunal 2016 -2030 fue necesario realizar una serie de actividades previas. La primera fue analizar el logro de los desafíos propuestos por el Plan precedente. Se constató un nivel de realización global del 82%; la línea estratégica de mayor cumplimiento correspondió a la Gestión Social Comunitaria, que alcanzó un 100% de logro. Por su parte, el nivel de cumplimiento global de las metas del PLADECO resultó ser satisfactorio, destacando niveles de cumplimiento promedio superiores al 80%.

Por esta razón, el Plan de Desarrollo Comunal de Vitacura para el período 2009 – 2015 se ha constituido en una base sólida para planificar la gestión en la perspectiva del año 2030. Para ello, el presente PLADECO se propone recuperar y potenciar una parte importante de las líneas de trabajo ya definidas, adicionando otras nuevas de acuerdo a los nuevos desafíos que hoy enfrenta la Comuna.

Las otras actividades necesarias para la elaboración de este Plan fueron: la construcción de la **línea de base comunal**, que se constituyó en el punto de partida para la elaboración del **diagnóstico estratégico** de la Comuna. La otra etapa se enfocó en la identificación de los aspectos claves a abordar en el proceso de planificación, **identificando las problemáticas comunales**, a partir de las cuales se aspira a maximizar las fortalezas, controlar las debilidades, prevenir las amenazas y aprovechar las oportunidades detectadas.

En base a todo lo anterior, se elaboró el Plan mismo, que contiene las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos trazados. Finalmente, el desafío más importante de toda planificación es concretar lo definido en un **Plan de Acción**, convirtiendo las definiciones en iniciativas a desarrollar y metas a cumplir.

Cabe destacar en este proceso el gran esfuerzo puesto en generar espacios de participación en la elaboración del Plan, arrojando resultados significativos y gravitantes para el producto que hoy se presenta. Se debe destacar aquí las reuniones y presentaciones realizadas al Alcalde, al Concejo Comunal, al Consejo Comunal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y a funcionarios municipales.

El Plan que se propone aquí constituye un **desafío** importante, es altamente ambicioso, pero perfectamente realizable. Se inscribe en una propuesta de acercar más funcionalmente las distintas tareas y responsabilidades dentro del aparato municipal y de acercar igualmente de manera más intensa el Municipio y la comunidad.

Aparecen aquí una serie de aspectos innovadores y que se miden adecuadamente con las capacidades destacadas de la gestión municipal. Desde el punto de vista de las tareas hacia la ciudadanía, el objetivo de mejorar la calidad de vida y medir sus resultados con estándares objetivos

---

<sup>1</sup> Fuente: PLADECO Vitacura 2009 – 2015.

<sup>2</sup> En el marco de la Encuesta PLADECO 2015, los atributos más valorados de la Comuna son: Tranquila (18%), verde (12%), conectada (11%), residencial (10%) y agradable (9%).

y de excelencia internacional, y mantener la excelencia en los servicios ofrecidos, representa un desafío a la medida de las capacidades municipales.

El objetivo que se inscribe en su tradición de calidad de vida y de excelsa gestión, deberá ahora ser ratificado a través de los logros a obtener, que se expresan tanto en los aspectos que aquí se proponen corregir, como en la ambición razonable de seguir progresando en los ámbitos de la acción comunal.

Por ello, el Plan promueve una gestión ambiental y urbana que reconozca y valore lo hecho hasta ahora, potenciándolo hacia niveles superiores de calidad. Reconocer la calidad ambiental y los atributos naturales de la Comuna, promover la co-responsabilidad en su cuidado y potenciación, y generar nuevos resultados que redunden en la calidad de vida de los vecinos, son aspiraciones compartidas entre el Municipio y la comunidad.

Lo mismo sucede con el desarrollo urbano y la iniciativa de vincular este aspecto precisamente con los rasgos ambientales positivos del paisaje natural y construido de la Comuna. Los progresos que se hagan aún más manifiestos en este aspecto deberán ser bases importantes que promuevan una mayor conciencia ambiental de los vecinos y en ganancias importantes en este aspecto.

Del mismo modo, se ha focalizado aún más en algunos perfiles ciudadanos que requieren de una mayor atención municipal en los aspectos sociales, vinculados con salud, educación, deportes y recreación, y seguridad ciudadana, aspectos que permitirán mejorar las variables sociales, la inclusión y la tranquilidad de nuestros vecinos.

Para todo ello, se requiere de una gestión municipal sólida y consistente, lo que ha sido una constante en este Municipio, pero que requerirá ser redoblada a la luz de las propuestas estratégicas diseñadas aquí.

El compromiso que se explicita es ambicioso, pero serio, factible, realista y medible, y la apuesta de esta gestión municipal es que ello sea conmensurable y valorable, en el mediano y largo plazo.

Para abordar estos desafíos, el presente Plan propone 18 **objetivos estratégicos**, de los cuales se desprenden 35 **estrategias**, que luego se traducen en 92 **iniciativas**. Lo anterior requiere un esfuerzo administrativo y de gestión, acompañado de herramientas de monitoreo y de las reconocidas capacidades de evaluación de la Municipalidad, deben augurar un exitoso resultado.

Finalmente, es importante destacar que se presenta un Plan para avanzar seguros y tranquilos los próximos 15 años de la Comuna, ofreciendo, bienestar, confianza, seguridad y tranquilidad, atributos apreciados y constantemente anhelados por nuestros vecinos. La tarea es conjunta, de la capacidad de gestión municipal, de la respuesta y participación de los ciudadanos, y del avance en conjunto, que nos asegure el éxito de este desafío.

El horizonte es largo, por eso es que este PLADECO 2016-2030 deberá estar permanente sujeto a su monitoreo, control, revisión y crítica; el rol de los ciudadanos en estas tareas es central y la Municipalidad espera las mejores iniciativas, aportes y propuestas ciudadanas para asegurar sus buenos resultados.

### 3 CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNA

Vitacura conjuga en su historia la vieja comuna, aquella que estuviera poblada por el cacique Vitacura a la época del descubrimiento, y la nueva comuna, aquella que surgió institucionalmente en el año 1991, para comenzar a tener vida propia.

Este hecho resume el carácter de la Comuna, su tradición, mejor definida por su “fundación” contemporánea hacia los años 40 y 50 del siglo pasado, y su modernidad, como paradigma del desarrollo de prácticas, funciones y formas que hacen escuela en Santiago y en Chile.

En estos hechos se debate la Comuna, y la tensión entre su pasado y su presente, y también su futuro, articula la dinámica y la riqueza de su gestión y de su vida.

La comuna de Vitacura ha sido definida como “el mejor lugar para vivir”, lo que resulta de un largo proceso que combina el esfuerzo de ganar cada día calidad de vida, en el cual se han comprometido autoridades y vecinos, residentes y no residentes, en suma, todos aquellos que han trabajado en aras de una calidad de vida siempre mejor.

La tarea no ha sido fácil. Si bien la Comuna cuenta con una serie de atributos, naturales, sociales y económicos, no es menos cierto que defender esa calidad ha sido un constante esfuerzo, y aunque no siempre se han conseguido los resultados esperados, el saldo siempre ha representado un paso adelante en el desarrollo comunal.

Fundada en el año 1991, Vitacura es el resultado de la subdivisión de la comuna de Las Condes en tres comunas, que dio origen a las nuevas Lo Barnechea y Vitacura. La Comuna quedó con el territorio más reducido de las tres, sin embargo, le correspondió un territorio y una estructura de consistente paisaje urbano natural: entre el cordón de cerros donde destaca el Manquehue y el cerro Alvarado, cruzada de este a oeste por el río Mapocho. En este lugar se organizó la ciudad a partir de barrios que fueron articulándose e integrándose como un natural resultado de sus ventajas ambientales y naturales.

Desde entonces, muchas y diversas situaciones ha debido enfrentar la Comuna en su gestión dirigida a mantener y potenciar el valor de su territorio. Entre ellos, cabe destacar el Plan Regulador Comunal dictado en 1999, que intenta armonizar los valores consolidados y promover la modernización; el Centro Cívico Comunal y el Parque Bicentenario, emblemáticos hitos actuales de la Comuna; la gestión ambiental y la sustentabilidad, solo por nombrar algunos de los aspectos más destacados.

Emblemática ha sido la tarea de mantener la estructura barrial que caracteriza a la Comuna, pero al mismo tiempo aceptar y promover la modernidad, la integración metropolitana, el patrimonio comunal, y el desarrollo de actividades de servicios.

Vitacura, la de los barrios insignes como Jardín del Este, Lo Curro, Santa María de Manquehue, Lo Castillo, y Villa El Dorado, entre otros, revelando que la innovación y la calidad no son atributos exclusivos de algunos. La Comuna cuya red vial incluye modernas autopistas y tranquilas calles de barrio, sufre y busca permanentemente resolver, la permeabilidad del tráfico extra-comunal; pero también la Comuna que recibe y otorga beneficios de su relación con sus vecinos y con las comunas centrales de la ciudad.

El cuidado y mantenimiento del espacio público ha sido y seguirá siendo una permanente preocupación y sus resultados se revelan en el atractivo que ejerce sobre actividades e instituciones de prestigio, como los organismos internacionales, oficinas, galerías de arte y museos, entre otros.

Todos estos factores contribuyen a una valoración cierta del espacio, que es otro atributo de la Comuna. La capacidad de articulación de este espacio construido, que asegura una fácil accesibilidad a cualquier área verde, barrial o metropolitana, es precisamente resultado de acciones, que han contribuido a darle a Vitacura su rasgo definitivo y único.

Esta imagen es responsabilidad de todos los actores que participan en la Comuna. Se ha logrado a través de procesos no planeados y de decisiones aleatorias de distintas personas, pero se ha logrado también a través de un proceso consciente, guiado por sus autoridades, interpretando y recogiendo los anhelos de los vecinos, las propuestas ciudadanas y la planeación permanente y sensible de las autoridades edilicias.

El perfil de los habitantes de Vitacura muestra una comuna de un lento crecimiento poblacional, inferior al del conjunto de la ciudad de Santiago (en torno a 80.000 habitantes). Sin embargo, esa aparente quietud demográfica contrasta con la significativa entrada cotidiana de alrededor de 160.000 santiaguinos que llegan a cumplir distintas funciones (EOD, 2012). Esta situación pone exigencias a una gestión municipal que debe asegurar los mejores equilibrios entre las funciones residenciales y de servicios en una comuna que cada vez se inserta más en la metrópoli y debe mantener su esencia barrial.

El esfuerzo que estas condiciones imponen a la gestión municipal es significativo. El mérito es que la Comuna sigue siendo líder en calidad de vida, en equipamientos y servicios, en su relación entre el ambiente construido y el ambiente natural, entre las actividades cotidianas y la vida diaria de la comunidad.

El desarrollo armónico y el cuidado tanto de los barrios, como de sus zonas de actividad metropolitana, han asegurado hasta ahora el concepto de “ciudad jardín” que caracteriza a la Comuna, y donde la voluntad de los vecinos y el afiatamiento con la gestión edilicia son un factor mayor de garantía.

En las tareas de desarrollo social existen igualmente valores y resultados a destacar. La comuna de Vitacura cuenta con dos establecimientos públicos de salud (CESFAM y COSAM), doce establecimientos de tipo privado (DEIS<sup>3</sup>, 2015) y VITASALUD. La Municipalidad entrega atención de salud a todos los residentes beneficiados de Fonasa a través de CESFAM, COSAM y a beneficiarios de Fonasa e Isapres a través de VITASALUD.

En el ámbito educacional, Vitacura cubre todas las áreas o niveles: primario, secundario y terciario. A nivel terciario cuenta con dos entidades de Educación Superior: el Instituto Superior Alemán de Comercio y la Universidad Técnica Federico Santa María. A nivel secundario y primario Vitacura cuenta con 20 establecimientos educacionales, de los cuales tres son municipales (uno con administración delegada), uno particular subvencionado y 17 particulares pagados<sup>4</sup>. Todos estos colegios, tanto municipales como privados, han formado un importante grupo de interés para la recepción y sensibilización en temas de sustentabilidad y de participación en las distintas actividades, culturales, deportivas, de recreación y de esparcimiento, que la Municipalidad ofrece regularmente a sus ciudadanos.

Actualmente, la Comuna debe enfrentar una serie de desafíos que surgen a partir de las dinámicas propias del proceso de desarrollo urbano y de las actividades anexas que están presentes en la ciudad. Para hacerles frente se necesita de una gestión innovadora, que se haga cargo de la

---

<sup>3</sup> Departamento de Estadísticas e Información de Salud del Ministerio de Salud

<sup>4</sup> Fuente: Plan de Desarrollo Educativo Comunal 2016.

integralidad del territorio comunal inserto en las dinámicas metropolitanas, para mantener los altos estándares de calidad de vida urbana que hoy detenta.

La Municipalidad además, canaliza parte de su accionar a través de las organizaciones culturales y VITAs<sup>5</sup>; que entre sus objetivos buscan difundir la cultura y el deporte, fomentar la participación de los niños, jóvenes y adultos mayores, atender a personas con discapacidad y sus familias, potenciar y apoyar las iniciativas de emprendedores y micro empresarios de Vitacura, y ayudar a la función de la Municipalidad en materias de salud para entregar mayor cobertura secundaria a precios más bajos.

Respecto a la seguridad ciudadana, resulta fundamental avanzar en el mejoramiento de la percepción ciudadana de seguridad, asociada a la percepción de inseguridad extendida a nivel país. El Municipio ha tomado este tema como fundamental y ha implementado programas y proyectos tendientes a hacer de Vitacura un lugar seguro para vivir, trabajar, pasear y disfrutar. Más de 90 funcionarios capacitados en materia de Seguridad Ciudadana, 25 vehículos de seguridad ciudadana, 40 servicios de motoristas y más de 100 guardias de seguridad destinados a las áreas verdes y diversas instalaciones municipales, resguardan permanente la Comuna (Cuenta Pública Municipal, 2014).

Del mismo modo, la gestión ambiental y de sustentabilidad, que es emblemática en muchos aspectos (áreas verdes, puntos limpios de reciclaje, educación ambiental ciudadana), plantea hoy el desafío de traspasar desde la gestión municipal, una mayor responsabilidad y co-participación de los vecinos en materias que les son apreciadas y que exigen un decidido esfuerzo conjunto.

Bajo el lema y realidad de que la comuna es y será “el mejor lugar para vivir”, la Municipalidad de Vitacura asentará permanentemente su plan en los tres pilares básicos de su gestión: Calidad de Vida, Innovación y Sustentabilidad. Estos valores, expresados en los diversos ejes que hacen la gestión comunal, constituyen el norte de esta propuesta de Plan de Desarrollo Comunal 2016 – 2030.

---

<sup>5</sup> Programas de la Corporación Cultural de Vitacura (VITACLUB, VITACULTURA, VITAINTEGRACIÓN, VITAMAYOR, VITANIÑOS y VITAVECINO), VITAJOVEN, VITAEMPRENDE, VITADEPORTE y VITASALUD.

## 4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico comunal, es el resultado de la revisión de cada uno de los cinco ejes en que se concentró el análisis y las propuestas del PLADECO.

Para la realización de este diagnóstico se ha trabajado con información primaria obtenida a través de diversos mecanismos participativos y con información secundaria disponible tanto municipal como del gobierno central.

### 4.1 Desarrollo Institucional

Los hallazgos que se plasman en este apartado, fueron resultado de reuniones y talleres con los funcionarios municipales, la Encuesta PLADECO en línea y encuestas auto evaluativas de gestión. Con esto se expresa el compromiso por potenciar no sólo esta área, sino en todas las demás, dado el carácter transversal que representa el desarrollo institucional.

Siguiendo lo anterior, se encontró que el Municipio tiene un buen manejo en el liderazgo interno expresado en las altas competencias de sus funcionarios, los recursos materiales que posee, la comunicación con los usuarios, el bienestar y seguridad laborales, los procesos de prestación y apoyo de los servicios municipales, convirtiéndolo en un referente municipal a nivel nacional.

En cuanto a la identificación de problemas que definen las necesidades de intervención y los planes de acción, se destacan los inconvenientes relacionados con el traspaso de información y el bajo conocimiento de los procesos internos cuando son ajenos al área de cada funcionario. Junto con esto, se muestran algunas confusiones internas respecto a los procesos en algunos temas que pueden ser relevantes en la definición del PLADECO, pudiendo afectar sobre todo su eficiencia a la hora de dirigirse, planificarse y gestionarse. También existe cierta resistencia o dificultad para implementar proyectos de forma transversal entre las unidades y una consistente centralización interna en cada dirección en la toma de decisiones.

Hacia afuera del Municipio, no se detectan mayores problemas que tengan relación al área institucional y que influyan sobre el desarrollo comunal. De hecho, no existe un actor institucional externo que genere una efectiva trascendencia en la agenda que lleva el Municipio, y los que existen, se enfocan a temas contextuales concretos e incluso territoriales.

En cuanto a los servicios que presta el Municipio, la mayoría de ellos tiene una buena calificación por parte de la comunidad y existe un esfuerzo significativo para mantener una adecuada calidad. Los servicios que tienen la menor calificación son los relacionados con los permisos de obras y la intermediación laboral para subsidio de cesantía. Hay que destacar que este último está siendo abordado de manera bastante integral por el Municipio.

Los que están en una posición más regular, referidos al control de mascotas, subsidio, becas, y vigilancia y fiscalización, se deben más a una percepción externa de los usuarios. Esto quiere decir que ante un hecho aislado, se genera excesiva atención en perjuicio de la institución responsable y que tiende a ser relacionado con las labores de la Municipalidad, aunque esta no sea la encargada de atender el inconveniente.

Según la Encuesta realizada, los servicios como la recolección de basura domiciliaria, el aseo de vías públicas, la mantención de áreas verdes, alumbrado público, señalización vial, pavimentos, calles y veredas, el otorgamiento de licencias de conducir, permiso de circulación y patentes municipales, tienen buenas calificaciones. Esto refleja una adecuada y valorada gestión desde el Municipio hacia el cliente externo, con muy pocos puntos con valoración regular o negativa.

Complementariamente, el vecino altamente capacitado se convierte en una constante y exigente demanda de servicios y necesidades, ejerciendo presión en la definición de la prioridad de las tareas. Esto obliga a los funcionarios a ser más proactivos respecto a detectar las necesidades de capacitación y especialización, para dar respuestas oportunas y explícitas a las consultas y demandas de los vecinos.

### *Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

Con base en las conclusiones precedentes se elaboró una matriz FODA que sintetiza los temas más relevantes relacionados a esta área:

Las fortalezas se concentran en los aspectos ya referidos en la caracterización: alto nivel de calificación de los equipos, estabilidad y continuidad de trabajo, buen estándar de equipamientos y buenas prácticas institucionales (por ejemplo, normativas ISO) y buen clima laboral, entre los más destacados.

En cuanto a las oportunidades, lo más destacado corresponde al desarrollo de formas innovadoras de gestión y altos estándares de servicios, en consonancia con el perfil de los vecinos y con las crecientes alianzas con privados. Igualmente, la reforma al sistema de fijación de plantas municipales debiera permitir progresar aún más en esta materia.

Las debilidades ya han sido explicitadas en su esencia; cultura compartimentada de trabajo, un nivel bajo de traspaso de información y delegación en la toma de decisiones, y debilidad de participación de los vecinos en este aspecto.

Las amenazas se resumen en dos: crecimiento de demanda de servicios por el crecimiento de la población y de las comunas vecinas, y requerimientos del Gobierno central que tensionan la carga de trabajo.

El análisis FODA permite identificar problemáticas a partir de las cuales priorizar las acciones positivas en este ámbito.

Los problemas críticos que se han identificado (los que son causa y/o consecuencia de otros), tienen que ver precisamente con la cultura compartimentada de trabajo existente y heredada de la forma en que nació Vitacura como Municipalidad, fragmentada inicialmente en diferentes inmuebles. Esto significa que existen barreras que limitan el trabajo en conjunto entre unidades. Asimismo, hay una baja proactividad y compromiso de algunos estamentos en la toma de decisiones por el lado interno, y un reducido involucramiento de la comunidad en la toma de decisiones por el lado externo del Municipio, pero que tiene influencia ciertamente en su quehacer.

Tres de los objetivos estratégicos de esta área de desarrollo tienen vigencia transversal, es decir, valen para el conjunto de los ejes estratégicos del Plan. Primeramente, se trata de promover una mayor participación de la comunidad en la toma de decisiones y la débil difusión institucional hacia la comunidad<sup>6</sup>; para ello se formula el objetivo de “Mejorar la comunicación en relación a las necesidades de la comunidad e información hacia los vecinos de las funciones, gestión y logros institucionales”, constituyendo el eje estratégico de “Comunicación Estratégica Institucional”.

Para los problemas referidos a la baja proactividad y compromiso de algunos estamentos en la toma de decisiones, y una mayor demanda de servicios municipales, se señala que en conjunto se pueden afrontar a través de “Implementar diversas metodologías para la evaluación de impacto de las

---

<sup>6</sup> Señalada en áreas como asistencia social, educación, salud y seguridad, entre otros.

iniciativas acorde con cada una de las áreas de acción”, constituyendo el eje estratégico de “Planificación Institucional”.

Para el problema que se refiere a la cultura compartimentada de trabajo heredada y la pérdida de oportunidades de colaboración, dado un trabajo inter unidades puntual y no permanente, se propone “Integrar las capacidades de las unidades municipales, para multiplicar su efectividad”, constituyendo el eje estratégico de “Integración Inter Unidades”.

Para el problema sobre la tensión en la carga de trabajo de los requerimientos constantes, tanto legales como del gobierno central, se piensa que con “Adecuar la estructura humana y física, para afrontar los emergentes desafíos de la Municipalidad” se pueden afrontar estos inconvenientes, constituyendo el eje estratégico de “Adecuación Estructura Municipal”, el único que afecta estricta y solamente al eje del desarrollo institucional. La transversalidad de los tres primeros objetivos se explica porque durante el proceso de elaboración y con apoyo de los funcionarios de varias unidades, se encontraron problemas similares compartidos entre las diferentes áreas de desarrollo.

## 4.2 Desarrollo Social y Humano

El área social fue dividida en cinco sub áreas de acción que son parte de esta revisión y análisis. Éstas son: asistencia social y participación comunitaria, salud, educación, seguridad ciudadana y cultura, deportes y recreación.

Aquí se integra la información revisada del diagnóstico estratégico que sintetiza sus conclusiones a través del reconocimiento de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de esta área, y a partir de ello, se identifican los ejes de acción municipal para superar las problemáticas identificadas.

### 4.2.1 Asistencia Social y Participación Comunitaria

Las principales fuentes de información para este análisis han sido, la información del PLADECO 2009-2015, la página web municipal y las reuniones y talleres del área.

En el área de Asistencia Social y Participación Comunitaria, es posible reconocer una gran cantidad de programas de orden social, que se caracterizan por prestaciones de ayuda y cuidados comunitarios, líneas directas de atención, y una respuesta rápida para problemas puntuales de los vecinos.

El Municipio cuenta además con un sistema de información social y territorial georreferenciada, que da cuenta del contexto general de la Comuna. Se destaca también la existencia de un equipo altamente calificado y comprometido con el área.

El Índice de Desarrollo Humano de la Comuna se destaca sobre el resto de las comunas del país. No obstante, existe población vulnerable en la que es necesario focalizar mayores esfuerzos, por ejemplo, algunos vecinos de las villas El Dorado, El Zodíaco y Los Castaños. Entre ellas destacan la baja calidad de sus salarios, principalmente por las bajas jubilaciones ya que se trata de sectores con una cantidad importante de adultos mayores. Además, sobre un 30% de quienes viven en esos sectores acceden a beneficios de pensiones básicas solidarias, o entrega de alimentos a través del Municipio (Encuesta Caracterización socioeconómica, 2010<sup>7</sup>). A esto se agrega que los complejos perfiles de la población vulnerable de la Comuna, hace difícil la aplicación de mecanismos tradicionales de diagnóstico y de atención.

En cuanto a la participación comunitaria, el Municipio realizó una nueva distribución de juntas de vecinos y se estableció un programa de seguimiento con el fin de revitalizar la labor de estas organizaciones comunitarias en el desarrollo de la comuna, generando una comunicación más fluida entre el vecino y el Municipio.

Por otra parte se destaca el éxito de la jornada territorial de participación realizada por el Municipio en vista de este PLADECO, así como la amplia respuesta de los vecinos frente a la encuesta comunal realizada durante el mes de agosto.

Un elemento transversal que salió a la luz en el taller temático realizado con los funcionarios municipales del área de asistencia social y participación comunitaria, es la necesidad de contar con una política comunal en el área social que ordene, priorice y determine los principales lineamientos de las prestaciones sociales de la Municipalidad, y que sea capaz igualmente de establecer un

---

<sup>7</sup> Encuesta Caracterización socioeconómica y familiar Comuna Viticura, 2010

desarrollo sistemático de líneas estratégicas que puedan ser seguidas y analizadas en base a sus resultados con los vecinos.

Resulta importante destacar que existe un desinterés en casi todos los grupos etarios por la participación en las actividades municipales, así como también en las organizaciones de vecinos, de sociedad civil, entre otras. Sin embargo, existe un grupo que está crecientemente participando; estos son los adultos mayores que se informan y están asistiendo de manera sistemática a los sistemas de ayudas y de actividades municipales.

La práctica municipal lleva a apreciar en algunos casos una baja receptividad por parte de los vecinos respecto de los mecanismos de difusión para la participación ciudadana, a excepción de los adultos mayores.

Asociado con lo anterior, se puede apreciar una baja capacidad de asociatividad, por ejemplo, entre los vecinos que tienen microempresas familiares, los que tienden a optar por modelos más individuales, que afectan así el emprendimiento.

Para los grupos de mayor vulnerabilidad, se hace necesario un mejoramiento en las atenciones de salud y calidad de vida de los vecinos, sean estos adultos mayores, personas en situación de discapacidad o con vulnerabilidad de ingreso. Para esto se ha hecho evidente la necesidad de realizar mayores esfuerzos (personal, infraestructura, recursos) en la atención de salud que permita prestaciones de bajo costo para vecinos de la Comuna. De esta manera el Municipio colabora con una atención de calidad y que se ajusta a las expectativas de los habitantes de Vitacura.

Estas necesidades también han puesto en evidencia la incompleta implementación de condiciones para el acceso universal de adultos mayores y de personas con movilidad reducida en el espacio público y edificios comunitarios, lo que lleva a la necesidad de implementar condiciones para facilitar la accesibilidad universal.

La síntesis de las conclusiones del área puede establecerse de la siguiente manera:

- La Comuna cuenta con una gran diversidad de programas e iniciativas de asistencia social.
- Existe un equipo altamente calificado y comprometido con el área social y la comunidad.
- La comunidad tiene un alto nivel educacional y cultural.
- Existe la necesidad de una política social que tenga una visión que ordene y jerarquice los distintos planes y programas del área social.
- Baja participación de la comunidad en las organizaciones territoriales y una escasa asociatividad.
- Complejos perfiles de la población vulnerable que dificultan la aplicación de mecanismos tradicionales de diagnóstico y de atención.
- Falta mejorar la interacción emisora/receptiva de las acciones que realiza la Municipalidad.

### *Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

Un aspecto importante en la evaluación de fortalezas y oportunidades, es que la Comuna cuenta con recursos presupuestarios para fortalecer las distintas áreas. Cuenta igualmente con profesionales de alto nivel, lo que favorece la gestión municipal. Sin lugar a dudas, esta es una de las comunas con mayor potencial en recursos económicos y humanos, lo que fortalece al área social, que tiene su mirada en lo moderno, innovador y sustentable del área.

Esta área posee una diversidad de programas e iniciativas de asistencia social, lo que se plantea como una oportunidad también para coordinarse con otras áreas. La existencia de un registro social

comunal y el sistema de información que es visto como una fortaleza en la focalización de los programas.

Relacionado con la fortaleza anterior, también se destaca la alta capacidad de respuesta a las inquietudes y problemáticas de los vecinos. Así como también la renovación de los programas acorde con criterios de innovación y demanda.

En este aspecto se destaca la creación de Vitaintegración, que nace el año 2004, con el objetivo de dar un espacio de integración social a las personas con discapacidad cognitiva leve a moderada. Por lo que se han diseñado talleres adecuados a sus necesidades, en diversos ámbitos tales como la orientación, derivación, capacitación y talleres. Además del apoyo que se brinda a diversas instituciones que trabajan para la discapacidad. Del mismo modo, hay alianzas de cooperación con distintas instituciones.

En el área de participación comunitaria se ve igualmente como una fortaleza la comunicación que se tiene con las organizaciones territoriales.

Otro esfuerzo que se ha realizado, de acuerdo a información de los propios funcionarios, en esta área es el VITAEMPRENDE, que tiene como objetivo generar una comunidad de emprendedores donde hay espacio para la contención, formación de redes y aprendizaje. Este punto es de vital importancia tanto para jóvenes como para los adultos mayores.

Por el lado de la comunidad se ve como una oportunidad la alta penetración de las tecnologías de la información, TICs, entre los residentes como soporte a la innovación en el área, el empoderamiento de la comunidad al participar en las decisiones de sus autoridades y la alta convocatoria de la comunidad en espacios de participación desarrollados en este PLADECOC.

Del mismo modo, la coyuntura económica permite que el emprendimiento se vuelva una alternativa altamente apreciada entre los vecinos para subsistir y desarrollarse; por ello, el rol de VITAEMPRENDE focalizado en el apoyo al microempresario familiar, genera instancias de capacitación, comunicación, comercialización y conformación de comunidad.

Los adultos mayores, según declaran y se aprecia en las actividades realizadas, están asistiendo de manera sistemática a las actividades municipales y sistemas de ayuda. De acuerdo a lo planteado en las mesas de trabajo, esto se debe al aumento sostenido de adultos mayores que requieren de una actividad tanto remunerada como social. Los programas desarrollados por Vitaintegración son ejemplares en este sentido, promoviendo y apoyando programas de integración, en especial en el área laboral.

Algo equivalente se verifica en cuanto a los jóvenes; Vitajoven constituye una plataforma que entrega las herramientas para que los jóvenes se entretengan, aprendan y sean los mejores en los que les gusta, buscando promover y premiar el deporte, el emprendimiento, la cultura, la creatividad y originalidad a través de diferentes actividades.

En lo que se refiere a debilidades, estas ya se han mencionado y se resumen en la baja receptividad por parte de los vecinos de los mecanismos de difusión para la participación ciudadana, la falta de iniciativas metodológicas en algunas áreas que ayuden al reconocimiento del perfil y condiciones de la población vulnerable de la Comuna, la incompleta implementación de condiciones para el acceso universal de adultos mayores y personas con movilidad reducida en el espacio público, edificios comunitarios y la baja capacidad de asociatividad del vecino microempresario familiar.

Lo central de las amenazas tiene que ver con la complejidad de desafíos del área social producto del perfil del vecino, donde se aprecia una alta y creciente exigencia de estándares de calidad para la

asistencia social, e igualmente las demandas de una creciente población de adultos mayores y muchos de ellos que viven solos. Así como también que a menudo, la comunidad no conoce bien el ámbito de acción municipal.

La síntesis de los criterios FODA permite avanzar en la identificación de los problemas que nos llevan a definir los objetivos estratégicos.

Así, los problemas críticos son la débil receptividad por parte de los vecinos de algunos mecanismos de difusión para la participación ciudadana; ello redundando en algunos casos en desinformación de una parte de la comunidad respecto del ámbito de acción municipal y las demandas de una creciente población de adultos mayores y especialmente de aquellos que viven solos.

Para esta área se reconocen como problemas activos (que causan otros problemas), la complejidad de desafíos del área social producto del perfil del vecino; la alta y creciente exigencia de estándares de calidad para la asistencia social, por parte de los vecinos y usuarios, comparándose con las prestaciones privadas y la falta de iniciativas metodológicas en algunas áreas que ayuden al reconocimiento del perfil y condiciones de la población vulnerable de la Comuna.

De acuerdo al análisis realizado para las problemáticas, se concluye que los objetivos estratégicos de Asistencia Social y Participación Comunitaria a abordar son:

“Reconocer el perfil y condiciones de la población vulnerable o en situación de discapacidad de la Comuna”, constituyendo el eje estratégico de “*Vulnerabilidad*”, cumpliendo con la necesidad de establecer diagnósticos para la población con vulnerabilidad en la comuna. De esta manera se prioriza la focalización de recursos y se aumenta la precisión en la distribución de los beneficios.

En segundo lugar, “Potenciar, integrar e incluir al adulto mayor en todas las áreas de acción de la Comuna”, constituyendo el eje estratégico de “*Adulto Mayor*”, que de manera general, responde a la necesidad de un grupo etario que se espera crezca sobre el 20% en los próximos años en la Comuna, por ende es de vital importancia su integración en todos los niveles y áreas de la acción municipal, priorizando el acceso al empleo y a beneficios sociales.

#### 4.2.2 Salud

Como ya se distingue, el área de salud cuenta con varios instrumentos de planificación y evaluación de la gestión del CESFAM, COSAM y VITASALUD: la Política de Salud, el Plan de Salud 2011-2015 y el Anexo Plan de Salud, CESFAM plan quinquenal 2016-2020.

Entre los elementos de diagnóstico se identifica la necesidad de contar con una infraestructura que agrupe las áreas de salud municipal, CESFAM, COSAM Y VITASALUD en un solo edificio, con el fin de otorgarle al vecino una mayor y más integrada atención de salud municipal. También se expone la necesidad de aumentar los recursos humanos, tanto administrativos como médicos dedicados a las distintas especialidades que puedan aportar en esta entrega de atención más integral.

Los programas nacionales muestran la focalización en el adulto mayor y este es un grupo etario que crece en la Comuna. En base al alto porcentaje de esta población y las patologías prevalentes, el Departamento de Salud ha priorizado ahí las actividades para el próximo quinquenio. A este respecto, la Comuna vive una “transición demográfica” hacia una estructura propia de países desarrollados, los cuales por tener una tasa de natalidad baja y un promedio de sobrevivencia prolongado, cuentan con un predominio de población adulta y senescente.

En relación a los objetivos del Plan de Salud Nacional 2010-2020, el Departamento de Salud cumple con los objetivos y programas del Estado, así como con sus indicadores. La tendencia en el área de salud es desarrollar un enfoque preventivo más que curativo, es decir, fortalecer el autocuidado (promoción). La tendencia epidemiológica de la comuna son las enfermedades crónicas que van con el aumento de la proporción de adultos mayores, con la aparición de la cuarta edad, y masificación de los factores de riesgo cardiovasculares.

El Plan de Salud plantea que todos estos cambios de tendencia, *“demandarán cambios en la cultura organizacional con unificación y transparencia de la información. Al estar la historia clínica digitalizada desaparecen los archivos, se optimizan los recursos, hay reducciones de tiempos de espera, mejor control de costos, la información se entregaría en tiempo real y disponible para todos, además de eficiencia general en los procesos”*. También estos cambios de tendencia, demandarán mejores diagnósticos de la población, con el fin de focalizar de mejor manera los programas nacionales a la realidad local.

La obligatoriedad de la implementación de los planes de salud nacional restringe la posibilidad de que los programas vinculados a salud, concentren algunos recursos humanos y económicos en otro tipo de intervenciones que sean de mayor necesidad o cuya focalización sea más acorde a las necesidades de la Comuna.

Existe una oportunidad de mejoramiento en la infraestructura municipal que en temas de salud tiene ciertas falencias, asociadas a espacios para actividades especiales de los programas VITA, y también algunos accesos para discapacitados y personas con movilidad reducida que es urgente resolver.

En síntesis, puede decirse que existen funcionarios altamente capacitados, que cuentan con buenos diagnósticos y programas en el área. Igualmente, el área de salud tiene una clara influencia en todos los grupos etarios de la población comunal, niños, jóvenes, hombres, mujeres y adultos mayores, incluyendo a las personas en situación de discapacidad. Nuevamente aquí se aprecia el desconocimiento y expectativas de los vecinos, lo que tensiona al sistema de salud municipal. Esto se vincula con el hecho que las atribuciones de la atención de salud a nivel comunal están limitadas sólo a nivel primario, lo que genera una brecha entre las expectativas y las posibilidades de atención integral al vecino. Se aprecia también una infraestructura insuficiente para los estándares de la demanda existente en la salud municipal, un déficit de implementación de iniciativas de programas y políticas de autocuidado y prevención, todo ello en el marco de cierta rigidez de las metas nacionales que copan la capacidad instalada y horas profesionales en la atención de primaria de salud.

### **Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

Entre las fortalezas se identificaron la diversificación de la oferta de salud a través del VITASALUD, la alta disponibilidad de recursos para desarrollar los programas y el alto cumplimiento de las metas nacionales en la atención primaria de salud. También se aprecia que existen profesionales altamente calificados y capacitados en el área de salud, lo que ha significado un mejoramiento continuo de la cantidad de prestaciones en la atención primaria de salud y los servicios de VITASALUD. Se aprecia también la buena calidad de la infraestructura existente para la atención de salud y la existencia de programas complementarios para la atención de CESFAM, COSAM y VITASALUD.

Las oportunidades identificadas refieren a la cercanía en el entorno comunal de una alta oferta de centros de salud de calidad y por otro lado, del alto nivel educacional de la población que funciona como base de la promoción del auto cuidado en los vecinos. También debe mencionarse el convenio

en desarrollo con Clínica Cordillera como un avance en el mejoramiento de la calidad de atención de salud.

En relación a las debilidades, los vecinos de Vitacura que utilizan los distintos centros de salud no tienen una claridad precisa respecto a las diferencias en coberturas y beneficios entre los programas de Fonasa e Isapre. Por ello, es preciso reforzar la difusión de los distintos programas del sistema de salud de nivel comunal. Por otra parte, se ha mencionado la percepción negativa del estándar de la cobertura de atención de alta complejidad. Es igualmente cierto que la dinámica de los procesos municipales limita la oportunidad de respuesta en la gestión de la atención primaria de salud, pues existe una dificultad para la adecuación (o implementación) de programas nacionales a la realidad comunal, dado el perfil de la población.

Por último, respecto de las amenazas, se aprecia una cierta aprehensión cultural hacia la salud pública en la comunidad, que genera una exigencia similar a la atención privada de salud. También el envejecimiento de la población que aumenta las enfermedades crónicas y las minusvalías. Afecta también el desconocimiento de la población que no está cubierta por el sistema de salud, privado o público, y, por último, la alta rotación de profesionales categoría A (médicos, dentistas y químicos) en la atención de primaria de salud.

En el marco del FODA, se puede avanzar hacia la elaboración de los objetivos estratégicos a través del análisis de la jerarquización de los problemas detectados. En este sentido, se han identificado problemas críticos que hacen referencia a problemáticas de base de conformación de comunidad y referidos al área de gestión de la Municipalidad.

El análisis de las problemáticas, ha permitido concluir que el objetivo estratégico del área Salud a abordar es “Promover la salud comunal como una opción efectiva para la Comuna”, constituyendo el eje estratégico de “*Salud Municipal*”. Bajo este objetivo se trabajarán los problemas de difusión, infraestructura, capacitación y gestión de personal de los servicios de salud, priorizando la ampliación de la difusión en salud, campañas preventivas, convenios con el sector privado y diversidad de atenciones.

#### 4.2.3 Educación

El proyecto de educación de Vitacura propone la formación integral para los educandos, así como también fomenta el pensamiento autónomo responsable y el cuidado del entorno. Busca cumplir un rol colaborativo en el proceso formador que compete a las familias, como primeros educadores de la persona. Para alcanzar el desarrollo integral del educando, en sus dimensiones moral, intelectual, artística, espiritual y física, los objetivos del proyecto de Vitacura se centran en el cultivo de valores, el fomento del pensamiento crítico, el crecimiento personal y el desarrollo de habilidades, que facilitarán la efectiva inserción en el mundo, que deberá enfrentar al egresar de su establecimiento educacional y en la concreción de su proyecto de vida (Proyecto Educativo Vitacura, 2016).

El área de educación tiene funcionarios altamente capacitados y un plan de educación para el 2016. La información de los colegios municipales de la Comuna, a pesar de registrar una baja en los niveles de SIMCE el 2014 respecto del sostenido crecimiento hasta 2013, muestra un nivel de resultados acorde con la realidad de los colegios particulares de la Comuna (en el promedio comunal).

Se confirma la preponderancia del nivel de educación profesional y de posgrado en la Comuna (84% de los encuestados). Asimismo, más del 80% de los encuestados mayores de 15 años declaran tener un trabajo estable, especialmente aparecen los empleos en servicios sociales y profesionales

(abogados, arquitectos, etc.). Otra categoría que concentra más del 10% de la fuerza de trabajo es la de servicios financieros y servicios de la salud, es decir, el trabajo como profesionales de la salud, y en el sector económico de empresas, bolsa, seguros, etc. Finalmente la población económicamente activa de la Comuna se desempeña en menor medida en el comercio al por mayor.

Una de las problemáticas relevantes del área se relaciona con la inclusión de alumnos con necesidades educacionales especiales, viéndose la necesidad que dicha inclusión provenga desde la sala cuna, donde existan programas de inclusión educativa y de acompañamiento al niño en sus distintas etapas.

Para la gestión municipal en educación, la formación integral de la persona constituye el fin del Proyecto Educativo, el que se sustenta en dos actores principales: la familia y las unidades educativas. Este proceso formativo busca contribuir al propósito final de la sociedad, que siempre es el bien común<sup>8</sup>.

### **Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

El desarrollo de la educación en la Comuna de Vitacura posee grandes fortalezas en cuanto a su desempeño. De ellas, la de mayor relevancia para los objetivos de política comunal, es la amplia disponibilidad de recursos municipales para la inversión en gestión educativa, así como la reducida cantidad de establecimientos que están a cargo del Municipio.

Esta fortaleza de base contribuye a la inclusión de otras fortalezas, tales como la implementación de programas y estándares de educación de inglés internacional, y también un mejor rendimiento de SIMCE y pruebas estandarizadas que permite la comparación con los colegios particulares de la Comuna en cuanto a rendimiento y calidad. Todo lo anterior, potenciado con la importante inversión que se realiza año a año en una buena infraestructura educacional municipal

Otra fortaleza es la existencia de una política comunal orientada a la formación integral de los alumnos, con un fuerte componente valórico y una planificación del área de educación municipal de alta calidad y con referencia a estándares de excelencia en la gestión educativa y rendimiento, en concordancia con innovación de programas e iniciativas comunales para el mejoramiento continuo de la gestión educativa.

Las oportunidades destacadas en este ejercicio, están fuertemente influidas por la capacidad de acceso a recursos privados y públicos, acceso a los diferentes programas culturales, deportivos y recreativos que se realizan en la Comuna, sustentadas en la disponibilidad que tiene el entorno comunal y la gestión municipal de espacios atractivos para actividades extra programáticas. Por último deben también mencionarse la oportunidad de reforzar el mensaje hacia los residentes respecto de la calidad y logros de la educación municipal.

En cuanto a las amenazas, la incertidumbre en la política educativa nacional en este momento, lo que afecta el proceso de implementación de programas y otras transformaciones que impulsa el

---

<sup>8</sup> “Conocer, aprendiendo a aprender, hacer bien hecho, convivir, crecer, ser”, *Municipalidad de Vitacura, Proyecto Educativo, Marzo 2015.*

área de educación del Municipio. Los eventuales cambios que se produzcan en lo referido a la política pueden afectar el acceso a recursos externos (públicos y privados) y con ello la condición de la Comuna (autonomía financiera) respecto a la realidad nacional.

Lo mismo sucede con el acceso a recursos para los alumnos, pues frente a un nuevo modelo educacional, existe el riesgo de que éstos se restrinjan en relación con el nivel de ingresos de los hogares de la Comuna.

En cuanto a las debilidades, se aprecia en primer lugar la brecha de competencias en los docentes en lo que respecta a la inclusión, producto en gran medida de su formación inicial que históricamente no consideraba estos aspectos. También debe remarcarse que existe un insuficiente involucramiento de los apoderados en el proceso educativo, lo que redundará en una dificultad para el logro del rol que les compete en el proyecto educativo. Se ha evidenciado igualmente como debilidad una baja utilización de las herramientas y competencias digitales en el proceso educativo, especialmente por parte de los docentes.

Del mismo modo, a veces la regularidad del proceso educativo se ve dificultada por ausentismo de parte de profesores y estudiantes, lo que incide en el cumplimiento efectivo del programa y objetivos de la educación pública comunal. Por otra parte, la amplitud del currículo educativo nacional dificulta el desarrollo y cumplimiento del proyecto educativo de la Comuna.

Por último, y como se ha reseñado ya en otras áreas, falta un mayor trabajo conjunto entre áreas municipales (salud, educación, cultura, etc.).

El análisis realizado se orienta hacia las problemáticas que permiten identificar los objetivos estratégicos en este eje del Plan.

En la identificación de los problemas críticos se destacan aquellos que tienen relación con la brecha de competencias en los docentes, para la inclusión, producto en gran medida de su formación inicial; insuficiente involucramiento de los apoderados en el proceso educativo, que redundará en una dificultad para el logro del rol que les compete en el proyecto educativo, y una baja utilización de las herramientas y competencias digitales en el proceso educativo, especialmente por parte de los docentes. A partir de allí es posible concluir que el objetivo estratégico del área Educación a abordar es “Ser un opción efectiva en educación municipal para los residentes de la Comuna”, constituyendo el eje estratégico de “*Educación Municipal*”. En este objetivo se incorpora la idea de que la opción efectiva de educación se refiere a la implementación de herramientas digitales en el proceso educativo desde el inicio, así como también la profundización y capacitación de los profesionales en la temática de la inclusión tanto de personas con necesidades educativas especiales, como en personas en situación de discapacidad. De esta manera entregar un servicio integral de educación, que no descuide los resultados de excelencia que ya detentan los colegios municipales.

#### 4.2.4 Seguridad Ciudadana

La revisión de la información secundaria permite apreciar que la percepción de inseguridad comunal y la victimización se mantienen en los niveles que presentan las estadísticas nacionales. A pesar de ello, la Comuna ha incrementado en forma creciente, su preocupación por la seguridad ciudadana, integrando programas particulares a los lineamientos estratégicos del nivel central.

Según las cifras oficiales durante el año 2015 (Enero – Septiembre) la comuna de Vitacura en la subcategoría robo en el lugar habitado mantiene una baja de un -2.74% (asociado a los domicilios),

mientras que en su subcategoría robo en lugar no habitado mantiene un incremento de un 29,92% con una variación absoluta de 79 casos. En esta misma línea debe destacarse que la comuna de Vitacura tiene una alta tasa de denuncias a nivel metropolitano, ya que sobre un 67% declara haber denunciado delitos en el último año, por lo demás la inseguridad en comunas como Vitacura tiene una alta notoriedad pública.

La Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (2014) muestra que la inseguridad frente al delito es una de las prioridades en los residentes de la Comuna, situándose con un 16% como el problema más importante en el país. Estos porcentajes aumentan hasta casi un 20% a medida que la edad avanza y que se tiene un nivel socioeconómico más amplio. En esta línea vemos que casi un 80% de los habitantes de Vitacura consideran que la delincuencia en el país aumentó, y más del 69% considera que en la Comuna también aumentó.

Los elementos más relevantes de la información levantada vía encuesta PLADECOS y jornada territorial, se resumen en un aumento de la percepción de inseguridad, a pesar de que en su mayoría los delitos de la Comuna son denunciados y la victimización coincide con la media nacional y comunal en años anteriores.

Los vecinos tienen una apreciación de que existe alta violencia de los delitos en la Comuna y les preocupa (Espacios Participativos PLADECOS, 2015). Ello puede entenderse porque, si bien no parecen haber aumentado cuantitativamente, han cambiado en sus formas de operación, y predomina la violencia y el accionar de menores de edad (Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana, 2014). Allí el punto más importante es la protección de los integrantes de la familia, pues existe una sensación de desconfianza generalizada.

Ello provoca muchas veces en los vecinos una sensación de abandono y desprotección por parte del Estado en temas de seguridad (problema de la “puerta giratoria” y la falta de endurecimiento de penas), que también se interpreta al nivel municipal, pues aunque las responsabilidades y atribuciones del Municipio frente a estos eventos resulta reducida, las consecuencias del descontento social también recaen sobre ellos, sobre todo por lo exigente del vecino de la Comuna. Ello provoca que los vecinos esperen que el Municipio asuma responsabilidad frente a la delincuencia que legalmente no le corresponde asumir, siendo que la seguridad comunal es un apoyo que la Municipalidad le otorga a las policías.

En esencia, puede decirse que la ciudadanía tiene una sensación de abandono de las autoridades (Estado, Carabineros, Justicia, etc.), lo cual provoca que los vecinos esperen que el Municipio asuma responsabilidad frente a la inseguridad. El hecho que exista una mayor notoriedad pública en los hechos delictuales en la Comuna, magnifica la sensación de inseguridad. Ello sucede a pesar de que existe una brecha entre los delitos efectivos y la sensación de inseguridad de los vecinos. Por ello, siempre existe la preocupación por el riesgo de generar barrios cerrados o guetos frente al problema de seguridad.

### ***Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas***

Las fortalezas del área en la Comuna son varias, entre las que aparecen la vigilancia municipal, que es bien evaluada por los vecinos. Se resalta que el principal valor que los vecinos destacan de la Comuna es la tranquilidad.

También es evidente que el Municipio cuenta con una amplia gama de servicios relacionados con la seguridad ciudadana, que ayudan a la prevención situacional del delito, apoyo y acompañamiento a los vecinos que han sido víctimas de algún delito, preocupación de la seguridad en la planificación de los espacios públicos, y una respuesta institucional en materia de seguridad inmediata.

Otro elemento importante dentro del ámbito de su competencia, es estar a la vanguardia en la incorporación de tecnología de punta en la entrega de servicios de seguridad ciudadana, lo que se demuestra en que un importante porcentaje del presupuesto de gastos municipal se destina a seguridad ciudadana. Ello es posible porque el Municipio cuenta con medios económicos, logísticos y personal altamente calificado en materia de seguridad ciudadana, los que poseen además una buena coordinación con las municipalidades vecinas; los medios de comunicación y redes sociales, más allá de los problemas mencionados, aparecen como un canal efectivo de comunicación entre y con los vecinos.

En el caso de las oportunidades se aprecia una alta tasa de denuncia de parte de los vecinos, lo cual permite un mejor diagnóstico de los elementos más importantes para trabajar en el problema de la inseguridad. Además, a través de este proceso de diagnóstico, se pueden focalizar recursos para abordar la seguridad ciudadana en trabajo conjunto con los vecinos, quienes también poseen organizaciones emergentes vinculadas con la acción mediante redes sociales reconociendo diferencias territoriales.

Otra oportunidad que se suma a la anterior es que los vecinos de la Comuna, por su alto nivel de ingresos, cuentan con recursos y nivel socio económico suficiente para implementar medidas de prevención promovidas por el Municipio y otras de iniciativa propia. Las redes sociales pueden ayudar mucho en este contexto, ya que la difusión de información puede ser eficientemente administrada, tanto entre los vecinos, como con el Municipio.

En cuanto a las amenazas, aparece la creciente sensación de impunidad del país frente a la delincuencia. Esto provoca que los vecinos transfieran dicha responsabilidad al actor local más cercano que es el Municipio, quien tiene limitadas posibilidades de intervención. Lo anterior, sumado a la gran notoriedad pública de los hechos delictuales ocurridos en la Comuna, provoca una brecha entre los delitos efectivos y la sensación de inseguridad de los vecinos, que a menudo critican una descoordinación entre el sistema de vigilancia municipal con las policías, a pesar que la coordinación con las Policías es permanente.

El riesgo de generar barrios cerrados o guetos por problemas de seguridad, como ya se ha dicho, es un problema real, en especial por la percepción de aumento de la violencia en los delitos. A pesar de las campañas del Municipio dando a conocer las medidas de autocuidado, los vecinos no son lo suficientemente responsables con sus bienes, generando situaciones que inciden en la comisión de delitos.

Como síntesis del diagnóstico se identifican los problemas críticos que se reconocen a partir de la información recopilada y proyectada por el FODA, éstos son la existencia de una brecha entre los delitos efectivos y la sensación de inseguridad de los vecinos. Por otra parte, la creciente sensación de impunidad en el país, que provoca que los vecinos transfieran la responsabilidad de la seguridad ciudadana al Municipio o dejen de denunciar. El otro problema de carácter crítico es la distorsión de información a través de las redes sociales y los medios de comunicación, que incide en la percepción de inseguridad de los vecinos.

Por ello, se concluye que el objetivo estratégico a abordar en el área Seguridad Ciudadana es la “Participación comunitaria en la prevención del delito, a escala barrial, con apoyo de tecnologías de la información”, constituyendo el eje estratégico de “Seguridad Ciudadana”

A través de este objetivo se intenta abordar varios de los problemas detectados, entre los que se encuentran priorizados la difusión de la oferta y problemáticas reales en seguridad de la comuna y la necesidad de coordinación del Municipio con los vecinos en la gestión de este problema.

#### 4.2.5 Cultura, Deporte y Recreación

Es necesario destacar, en cuanto a la información disponible en el diagnóstico comunal y cuenta pública, la amplia variedad de actividades culturales y deportivas organizadas por el Municipio. Si bien existe la idea de que aún falta crecer en cuanto a la diversidad de oferta, parece adecuado el estándar de crecimiento actual, en particular leído desde la perspectiva de la demanda de los vecinos por este tipo de servicios. No es recomendable por lo tanto un crecimiento exponencial de esta oferta, sin tener una demanda que la ampare o al menos equilibre.

Según muestran las cifras (Cuenta Pública Municipal, 2014) ha habido un crecimiento en los últimos años de la oferta comunal de actividades deportivas y culturales, así como la cantidad de asistentes a los eventos, lo que demuestra que la calidad de los servicios prestados es reconocida por los vecinos en estas áreas.

La amplia oferta de espacios públicos recreativos y de áreas verdes, permite la ocupación para el uso en deporte y cultura, que debe equilibrarse con las dificultades que trae aparejado para otros vecinos de la Comuna.

El área de cultura y deportes es un espacio, que en gran medida está administrado por la Corporación Cultural de Vitacura, lo que es una oportunidad para la generación de alianzas estratégicas entre las diferentes organizaciones VITA's (entre ellas se destaca VITACULTURA, VITAVECINO, VITAMAYOR, VITAJOVEN, VITANIÑOS, entre otros.)

En el taller con funcionarios municipales se menciona el problema de falta de infraestructura para deporte y cultura, fundamentalmente en el punto que no existe un terreno comunal donde se pueda construir lo demandado.

Se plantea además que ambas áreas han llegado a un nivel de eficiencia óptima en la creación de actividades culturales y deportivas. Sin embargo, siempre hay espacios para mejorar la difusión de dichas actividades.

Entre los vecinos se espera normalmente que los servicios ofrecidos superen los de las comunas vecinas, pero ello es especialmente difícil por las limitaciones objetivas de la Comuna (tamaño, disponibilidad de espacios, etc.).

El aumento de las actividades recreativas, culturales y deportivas realizadas ha llevado a la utilización de los espacios públicos, parques, calles y avenidas y no siempre ha sido bien apreciado por todos los vecinos. Acá se evidencia una dicotomía entre el avance en la utilización de estos espacios públicos frente a que algunos vecinos no les gustarían dichas prácticas.

#### *Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

Las fortalezas en esta área se expresan en una buena oferta de programas culturales y deportivos, una buena calidad de la infraestructura para el desarrollo cultural y recreativo, y la existencia de convenios con organizaciones comunitarias para el desarrollo de actividades deportivas y culturales. Del mismo modo, se evidencia una actitud positiva de las unidades municipales involucradas por la entrega de servicios de excelencia a los vecinos.

En cuanto a las oportunidades, se destaca la localización de Vitacura entre comunas de estándar homogéneo para realizar convenios de colaboración y asociación, lo que permite además, contar con recursos externos para realizar más y mejores actividades culturales, deportivas y recreativas.

Las debilidades se refieren en primer lugar, a la apreciación de una débil difusión hacia la comunidad de la oferta existente y a un déficit de oferta de programas focalizados en jóvenes y adulto joven

(Espacios Participativos PLADECO, 2015). Mucho de ello tiene que ver también con una limitada relación con el sector privado para utilizar su infraestructura y con el hecho que la Municipalidad no dispone de terrenos para construir más infraestructura municipal para esta área. Por otra parte, se aprecia el conflicto entre residentes y usuarios del espacio público para actividades recreativas.

Con respecto a las amenazas, se destaca primeramente una falta de cultura de uso de espacios públicos para actividades recreativas, y un interés de residentes de otras comunas por el uso de espacios públicos comunales debido a la calidad de estos espacios y la amplia oferta de actividades culturales y deportivas.

El análisis anteriormente realizado, nos permite definir como objetivo estratégico en esta materia, la tarea de “Generar nuevos espacios y potenciar los espacios existentes para actividades deportivas, recreativas y culturales”, constituyendo el eje estratégico de “*Espacios Recreativos*”.

A través de este objetivo, se incorpora a la discusión la disponibilidad existente de servicios deportivos y recreativos, así como el aseguramiento de su uso. Es relevante en esta línea el alto grado de innovación que se requiere en la gestión para poder viabilizar nuevos espacios, dado las conocidas restricciones de disponibilidad y valores de suelo en la Comuna, que reducen el marco de acción. Es por ello que se requiere pensar en soluciones que por una parte hagan más eficientes el uso de los espacios existentes, así como en mecanismos para la generación de nuevos espacios, siguiendo el ejemplo de los esfuerzos realizados antaño, para viabilizar el Parque Bicentenario y el Centro Cívico.

Finalmente cabe señalar que existen limitaciones en cuanto a la focalización de programas para jóvenes y adulto jóvenes, aunque no solo es el caso de ésta área, sino que se constata también en otras áreas como salud y asistencia social.

### 4.3 Desarrollo Económico

Dentro del análisis del desarrollo económico, se discutieron temas relacionados a las finanzas del Municipio, a la distribución territorial de los permisos y de los usos clasificados por patentes, y al perfil económico de las personas que viven y trabajan en Vitacura. Los insumos que se tuvieron en cuenta para el análisis, fueron las cifras oficiales de presupuestos (Municipalidad de Vitacura<sup>9</sup>) y de inversión pública efectiva (Contraloría General de la República, 2015), los talleres y reuniones con los funcionarios encargados de ver temas económicos, la Encuesta PLADECO, encuestas de autoevaluación de gestión y la información de patentes y permisos de edificación municipales.

En términos de balance presupuestal, la Municipalidad percibe más recursos de los que gasta, presentando en cada año un saldo inicial en caja positivo. Esto además, le permite acceder a otros recursos a través de distintos instrumentos de endeudamiento.

Por el lado de los ingresos, las patentes municipales, los permisos de circulación y las contribuciones por impuesto territorial, representan más del 80% sobre el total (Municipalidad de Vitacura<sup>10</sup>). Sin embargo, un porcentaje fijo de lo que se percibe por los ítems mencionados, está destinado a transferirse al Fondo Común Municipal, cifra que no puede variar por la normativa vigente. A pesar de esto, los balances históricos muestran que la Municipalidad en materia de presupuesto, siempre obtiene saldos positivos. Lo anterior se analizó gracias a que existe un manejo de finanzas en forma detallada, profesional y responsable.

En materia de la inversión pública efectiva (IPE) per cápita (Contraloría General de la República, 2015), la Municipalidad de Vitacura sobresale respecto a otras comunas del Gran Santiago que son consideradas de altos ingresos (como Las Condes, Lo Barnechea y Providencia). Esto, junto con el cuidado y manejo de la calidad del espacio público, han incrementado el valor del suelo urbano y le han otorgado a la Comuna un estándar de calidad alto y por lo tanto, atractivo para vivir.

En el análisis económico-territorial y en base a los permisos de edificación de obras nuevas, se aprecia que la Comuna tiende a construir más viviendas que otro tipo de usos (Municipalidad de Vitacura<sup>11</sup>). De hecho, la tipología de casas está distribuida uniformemente en toda la Comuna y es la que más se edifica dentro de todo el periodo de estudio, seguida por los departamentos (Municipalidad de Vitacura<sup>12</sup>). Con el paso de los años, este último tipo de permisos muestra un leve desplazamiento hacia el oriente desde el sur de Américo Vespucio hasta la Avenida Manquehue.

El comercio, por su parte, tiende a edificarse sobre las vías principales de la Comuna, mientras que la mayoría del equipamiento y servicios lo hace al sur de Américo Vespucio, junto con los permisos destinados a oficinas (Municipalidad de Vitacura<sup>13</sup>).

Desde la perspectiva de las patentes municipales, las comerciales y las patentes de Domicilio Postal Tributario (Municipalidad de Vitacura<sup>14</sup>), representan la mayoría dentro de la Comuna y más del 90% en contribuciones. Las destinadas a establecimientos de expendio de bebidas alcohólicas se

---

<sup>9</sup> Ingresos y gastos municipales, 2001 -2014.

<sup>10</sup> Ingresos y gastos municipales, 2001 -2014.

<sup>11</sup> Permisos de edificación de obra nueva desde el 2000-2014.

<sup>12</sup> Permisos de edificación de obra nueva desde el 2000-2014.

<sup>13</sup> Permisos de edificación de obra nueva desde el 2000-2014.

<sup>14</sup> Patentes municipales del primer semestre del 2015.

ubican en su mayoría sobre la Avenida Vitacura, mientras que las comerciales lo hacen prácticamente en casi todas las vías principales de la Comuna (Municipalidad de Vitacura<sup>15</sup>).

Finalmente, el perfil económico de la persona que vive y trabaja en Vitacura, se relaciona a altos ingresos y estándares de calidad de vida (Encuesta PLADECO, 2015). Los habitantes de la Comuna, muestran mayoritariamente un alto nivel educacional, que se relaciona con un nivel superior de empleabilidad de mano de obra calificada, en comparación con sus comunas vecinas. La mayoría de las personas trabaja en el sector terciario. Esto es relevante, debido a la presencia de casas matrices y oficinas administrativas de importantes empresas nacionales e internacionales en la Comuna, lo que significa una potencialidad en la generación de asociaciones público-privadas. Sin embargo, la mayoría de las personas que respondieron la Encuesta PLADECO, aseguran que trabaja fuera de la Comuna, por lo que Vitacura emplea tanto a vecinos de la Comuna como a habitantes externos a ella.

La información obtenida de la aplicación individual del Diagnóstico de Gestión de Calidad de la SUBDERE (2013) y el análisis de los procesos institucionales para iniciativas pro PLADECO<sup>16</sup>, dejan de manifiesto que internamente existe una baja planificación financiera de largo plazo, dándole prioridad a situaciones del corto plazo. Junto con esto, se percibe que la política de captación de ingresos y gastos podría desarrollarse con un mayor potencial y no enfocarse solamente en temas de contexto. A estos inconvenientes se le suman la difícil detección de potenciales contribuyentes y la fuga de los mismos por temas relacionados a trámites, exigencias y tasaciones; los conflictos de interés por la posible generación de ingresos derivada de los permisos de edificación en altura y las externalidades negativas que se pueden producir; así como el incremento de los gastos por tareas que no son privativas o propias de la Municipalidad.

La regulación urbana definida en el Plan Regulador ha incidido en una desaceleración en la captación de nuevos ingresos municipales por permisos de edificación, ocasionando a su vez la limitación de nuevos permisos de circulación y patentes.

Se ha demostrado que el endeudamiento, como parte del balance presupuestario, se puede asumir efectivamente, y se espera seguir utilizando esta herramienta a largo plazo para financiar proyectos de bastante requerimiento de inversión, concretamente en infraestructura, seguridad, salud y educación. Esto puede ser un factor de incremento del gasto, añadiendo obligaciones al Municipio.

Finalmente por el lado del Municipio, se señala que el tema decisional es dominado por presiones de la comunidad ante contingencias, hechos que también pueden incidir inevitablemente sobre los gastos a corto plazo y sobre la planificación financiera a largo plazo.

### *Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

Con las conclusiones anteriores y el diagnóstico general, la matriz FODA permite identificar los elementos que avanzan hacia la definición de los objetivos estratégicos dentro de este eje.

En primer lugar, debe destacarse el manejo de finanzas en forma profesional y responsable, un sistema de gestión y control financiero satisfactorio y reconocido, un manejo transparente de las finanzas municipales de conocimiento de todos los estamentos (concejales, funcionarios, población), un sistema de cuentas desagregado para favorecer un buen manejo de la gestión

---

<sup>15</sup> Patentes municipales del primer semestre del 2015.

<sup>16</sup> Encuesta diseñada y elaborada en el diagnóstico desde el área de Desarrollo Institucional.

financiera y en consecuencia, una imagen pública positiva de parte de los contribuyentes, debido a la seriedad en los procesos de control y gestión de ingresos.

Las oportunidades se refieren a la existencia de una planificación adecuada del desarrollo urbano de la Comuna, que permitiría ser más selectivo para nuevos proyectos (inmobiliarios, servicios y/o comercio), buscando formas que armonicen más con la idea de Comuna residencial y global; igualmente se aprecian potenciales ejes para desarrollo comercial y de servicios, y territorio de interés para el sector privado de carácter global y para potenciales residentes. El próximo término de las concesiones del borde del río, podría significar un mayor ingreso a la Municipalidad por este concepto.

En cuanto a debilidades, se observa una débil planificación financiera explícita, coordinada a largo plazo, lo mismo que una reducida aplicación de una política de captación de ingresos y de optimización del gasto, a corto y largo plazo. Asimismo existe también una baja planificación de los gastos de operación de las inversiones y un reducido establecimiento de metas por centro de costos.

Las amenazas se refieren a la dificultad de detectar los contribuyentes de patentes comerciales, por cambio de domicilios no conocidos por el Municipio, los mayores costos por tareas que no son privativas de la Municipalidad, y la falta de uniformidad entre los municipios respecto de los requisitos a exigir para el otorgamiento de patentes comerciales y la obligatoriedad de la entrega de los recursos al Fondo Común Municipal, lo que dificulta la retención de los contribuyentes en esta área. Igualmente se reconoce una incertidumbre en los efectos financieros debido al proceso legal de cambio del Plan Regulador Comunal, respecto de los usos de suelo y condiciones de edificación: un incremento del gasto en personal por reforma a sus sistema de fijación de plantas municipales; una disminución de recaudación por mayor nivel de exención de impuestos derivados de la aplicación de la reforma tributaria; y una imprecisión desde el nivel central y la normativa vigente para definir procesos de tramitación de patentes municipales.

Tomando como referencia las debilidades y amenazas precedentes, se elabora la evaluación del desarrollo económico local, para progresar hacia la identificación de los objetivos estratégicos de este eje.

Los problemas críticos, tienen relación con el manejo y planificación interna del Municipio, que exige un nivel mayor de coordinación. También se percibe una baja planificación de los gastos de operación de las inversiones y un reducido establecimiento de metas por centro de costos.

A partir de esto, se formulan objetivos estratégicos que recogen las problemáticas fundamentales y que se destacan dentro de todo el análisis de diagnóstico. Se propone primeramente “Desarrollar y aplicar una metodología de planificación financiera de carácter integral”, constituyendo el eje estratégico de “Planificación Financiera”. Respecto a la incertidumbre en los efectos financieros, se formula el objetivo de “Planificar el desarrollo urbano de la Comuna, considerando los necesarios equilibrios que armonicen la idea de comuna residencial, con la sustentabilidad económica”, el que se constituye también en eje estratégico del “Desarrollo Urbano Equilibrado”.

#### 4.4 Desarrollo Urbano

Debido a la complejidad que conlleva la temática urbana, que subyace e involucra a otras áreas de desarrollo y requiere de un enfoque multiescalar y multidisciplinar, el diagnóstico estratégico se realiza a través de una metodología aplicable a análisis que conjugan múltiples variables. Se opta por realizar una aproximación analítica con la elaboración de un modelo sistémico que da lugar a una malla de relaciones entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Comuna, que permitan identificar relaciones y dinámicas entre temáticas, y con ello, nuevos desafíos (ver en anexo 4.3.3).

Como primer paso se determinan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del territorio comunal a través de la integración y complementariedad de las materias identificadas en la línea base y en el marco del desarrollo de espacios de participación. A partir de este proceso (detallado en metodología, ver en anexo 4.3.3), se distinguen 4 dinámicas principales.

##### ***Dinámica en torno a la calidad de vida***

En el entorno comunal de Vitacura, una de las principales fortalezas detectadas, es la capacidad de preservar la escala de barrios residenciales y verdes, principalmente en zonas interiores o “islas residenciales” como uno de sus principales valores. Esto se debe, en gran parte, a que en la formulación del Plan Regulador Comunal vigente (año 1993) se establecieron lineamientos claros asociados a esta imagen objetivo, plasmados en la normativa a través de la concentración de equipamientos, mayores alturas y densidades en los ejes principales, y manteniendo condiciones restrictivas hacia el interior.

También se la identifica positivamente como una comuna verde, destacando sus plazas y parques, y sus espacios públicos arbolados. Estos atributos, vinculados a las características del entorno urbano, contribuyen en buena medida a que la Comuna tenga altos estándares de calidad de vida urbana.

Por otra parte, se observa la formación de polos de centralidad comunal en torno a ejes principales, apoyado firmemente por la gravitación que generan las subcentralidades metropolitanas cercanas a la Comuna. Se aprecia aquí un desafío en cuanto a consolidar estos polos acorde a su carácter particular, e igualmente, equilibrar la condición de una comuna residencial con las influencias generadas por las dinámicas metropolitanas y la extensión del centro hacia el sector oriente.

Otro gran desafío se refiere a la seguridad ciudadana, que desde el espacio público también se aborda de manera preventiva, disuasoria y en términos de percepción de seguridad; así como la inclusión de criterios de sustentabilidad ambiental e inclusión en los espacios públicos comunales.

Es importante mencionar que la Municipalidad de Vitacura cuenta con un equipo capacitado capaz de asumir estos desafíos; no obstante, al ser la calidad de vida urbana, una temática multicriterio y multidisciplinar, es fundamental orientarse hacia un trabajo integrado tanto internamente entre unidades municipales, así como con otros organismos públicos y privados.

### ***Dinámica en torno a la movilidad urbana***

Se entiende por movilidad urbana a todos los modos de desplazamiento, tanto de bienes como de personas dentro de la ciudad, que se sirve de todo tipo de energías y espacios de circulación. La movilidad en una ciudad se expresa tanto en el uso de los sistemas de transporte como de la infraestructura y es dependiente de la organización de la ciudad y de su funcionamiento (MINVU-PNUD, 2015).

La movilidad representa un gran desafío para la Comuna, ya que actualmente se observa un patrón de movilidad basado en el uso intensivo del automóvil particular, complementado con otras condiciones que generan serios problemas relacionados a los tiempos y la experiencia del viaje, afectando gravemente la calidad de vida de los habitantes y usuarios de la Comuna.

Una de las causas es el intenso flujo motorizado de paso desde las comunas vecinas hacia las áreas centrales de la ciudad, lo que se ha solucionado en parte, con las vías expresas que atraviesan las comunas, pero aún se ve afectado en el tráfico interior. Ello, sumado a una alta tasa de motorización de la propia Comuna, tiene como expresión más visible, una alta congestión vehicular en horas de punta.

Por otra parte, la falta de opciones de servicios de transporte público, siendo Transantiago la única alternativa real existente, y la congestión que afecta a todos los desplazamientos en modos motorizados, influyen en la percepción de los vecinos y usuarios de la Comuna. En la Encuesta PLADECO y Jornada Territorial, aparece este tema como uno de los problemas más críticos, tanto para los residentes, como para las demandas de la población flotante.

La integración de estas problemáticas, sumada a otros factores como poca infraestructura para modos no motorizados, se traduce en condiciones de movilidad urbana poco sustentables en la Comuna. Por eso la Municipalidad se propone como uno de sus objetivos la diversificación de los modos de transporte, potenciando igualmente los modos activos y el transporte público. Una iniciativa que se destaca en este sentido, es el proyecto de tranvía en asociación con las municipalidades de Las Condes y Lo Barnechea y en convenio con el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones.

De esta manera, el diseño, calidad y mantención del espacio público afecta directamente a la movilidad. En términos funcionales, es importante considerar cuestiones tales como la continuidad de los recorridos viales y de transporte, la accesibilidad universal y la seguridad. Se debe considerar el acceso y la habilidad de desplazamiento de personas de distintos grupos etarios y género, las personas con movilidad reducida o con actividades que reducen su movilidad (padres con cochecitos de niños, mujeres embarazadas, personas con compras, etc.).

En la Comuna se observa un deterioro de las condiciones para el desplazamiento del peatón que se deriva de múltiples causas: predominio del automóvil, la percepción de seguridad ciudadana y una deficitaria evaluación de la calidad de veredas e iluminación<sup>17</sup>. Sucede igualmente con la regulación y gestión de estacionamientos en la Comuna, lo que afecta considerablemente el espacio público en los barrios residenciales, invadiendo el espacio para el peatón.

No obstante en la Comuna existen grandes potencialidades y fortalezas que permiten enfrentar los desafíos y generar soluciones que se orienten hacia una movilidad más sustentable. Dentro de los puntos clave se encuentra el tamaño de la Comuna, con una escala acotada que permite una cercanía entre distintos sectores. Asimismo, se observa la incipiente formación de polos de centralidad en ejes principales que permiten diversificar usos y contar con servicios y comercios más

---

<sup>17</sup> Resultados de la encuesta PLADECO Vitacura y Jornada Territorial con vecinos.

cercanos a los sectores residenciales, lo que influye en que muchos de los viajes cotidianos distintos a trabajo o estudio se realicen dentro de la Comuna y que, en su mayoría, no superen una duración de 15 minutos, lo que permite pensar en un nuevo valor, el de la proximidad.

### ***Dinámica en torno al patrimonio natural***

Como un atributo valorado en Vitacura está el patrimonio natural, tanto en su valor paisajístico como ambiental. Se observa que la Comuna sigue manteniendo atributos que le han permitido preservar su imagen de comuna verde. No obstante, a pesar que los elementos naturales son valorados como un atributo paisajístico, actualmente se presenta una débil integración al sistema urbano de dichos elementos, tanto del río y su borde sur (el borde norte se perdió con la construcción de la Costanera Norte), como de los cerros.

Actualmente, un 17% del territorio comunal está definido como zona de conservación de valor natural (PRC Vitacura, 1999), sin embargo, el hecho de que estos terrenos sean privados ha impedido poder generar iniciativas activas de conservación, y por el contrario, estas áreas se han visto amenazadas por la presión inmobiliaria.

En este sentido, el principal desafío es la integración de estos elementos y su valoración más allá de sus atributos paisajísticos, para integrarlos como elementos que prestan servicios ecosistémicos y como soporte de otras actividades, tales como las educativas, deportivas y recreativas.

Algo similar sucede con las agua que escurren y fluyen en la Comuna y que hoy están cubiertas e ignoradas. Su valor ambiental, paisajístico orientador y complementario a la urbanización resulta en un valor que tiene un gran potencial y que hasta ahora no ha sido considerado.

El concepto de infraestructura “verde” e infraestructura “azul” (flujos de canales y cursos menores de agua) surge como una oportunidad para el desarrollo de esta temática, considerando que Vitacura, dispone de un buen número de espacios y elementos de distinta tipología que, adecuadamente conectados e interrelacionados pueden articular un verdadero sistema verde urbano (hitos naturales, espacios públicos arbolados y áreas verdes urbanas). Esta infraestructura verde y azul, más allá de constituir una red de espacios verdes interconectados fundamentales para la conservación de la biodiversidad, reporta un gran número de otros beneficios ambientales, sociales y económicos derivados de las múltiples funciones y servicios eco sistémicos que brinda la naturaleza, tales como la regulación hídrica, el control de la erosión, la depuración del agua o la prevención del cambio climático, entre otros.

En el ámbito urbano, los beneficios que aporta este tipo de infraestructura resultan especialmente importantes por su contribución a la salud y al bienestar de la ciudadanía. Entre sus numerosos beneficios, destacan la mejora de la calidad del aire, la atemperación del clima urbano y consiguiente disminución del efecto “isla de calor urbana”, la reducción de la contaminación atmosférica y la función social de la convivencia desempeñada por los espacios verdes urbanos; todos estos, aspectos relacionados con el nivel general de habitabilidad de las ciudades.

En este sentido, la aplicación del concepto de infraestructura verde y azul al ámbito urbano, está suponiendo la revalorización del “verde urbano” y de las aguas que corren por la Comuna, y así, el aprovechamiento de los múltiples beneficios (ambientales, sociales y económicos) que los espacios verdes de las ciudades son capaces de ofrecer.

### ***Dinámica relacionada con la planificación local***

La Comuna ha logrado preservar la escala de barrios a través de su planificación normativa (Plan Regulador Comunal consolidado), complementado y apoyado por un sistema de planes estratégicos que orientan la gestión comunal.

Se destaca que actualmente la Comuna también se ha preocupado de definir propuestas estratégicas que orienten la gestión comunal en pos de mantener los atributos y hacerse cargo de las nuevas necesidades vinculadas a su evolución, apoyando a los instrumentos tradicionales y entregando lineamientos que permitan orientar la inversión en distintos ámbitos comunales. Un claro ejemplo es la definición de propuestas estratégicas para los ejes oriente poniente en el Plan Maestro 2030 y la elaboración del Plan Maestro de Ciclovías y Zonas 30.

Se considera que esta dinámica responde a un proceso que debe integrarse transversalmente a las tres dinámicas anteriores, en cuanto a la definición de objetivos y estrategias. De todas estas dinámicas se derivan los siguientes objetivos estratégicos.

En base a la dinámica en torno a la *“Calidad de Vida”* se formula el objetivo estratégico de *“Alcanzar el bienestar de los habitantes de la Comuna, según estándares internacionales (de calidad de vida urbana)”*, constituyendo el eje estratégico de *“Calidad de Vida Urbana”*.

En base a la dinámica en torno a la *“Movilidad Urbana”*, se formula el objetivo estratégico de *“Promover una movilidad urbana sustentable, es decir, eficiente, suficiente e inclusiva”*, constituyendo el eje estratégico de *“Movilidad Urbana Sustentable”*.

En base a la dinámica en torno al *“Patrimonio Natural”*, se formula el objetivo estratégico, compartido con el área de desarrollo sustentable, de *“Conservar y poner en valor el patrimonio natural de la Comuna”*, constituyendo el eje estratégico de *“Patrimonio Natural”*.

## 4.5 Desarrollo Ambiental

De acuerdo a la información analizada se pueden establecer las siguientes conclusiones.

Si bien la Municipalidad de Vitacura aspira a estar a la vanguardia en las temáticas ambientales, es necesario que todas las iniciativas que realice sean transmitidas a la comunidad. Por ejemplo, la medición de la huella de carbono y la huella hídrica, son acciones que se realizan en la gestión interna de la Municipalidad, en los edificios y parques municipales. Sin embargo, este tipo de temática no ha sido traspasada a acciones que puedan ser concretadas por toda la comunidad, por lo que se concluye la necesidad de trabajar en la sensibilización, difusión y educación ambiental de los ciudadanos de la comuna, con el fin de que ellos puedan contribuir en la mejora ambiental de la comuna, asumiendo un compromiso en estos ámbitos. Este problema no sólo incumbe a la Comuna de Vitacura, la falta de participación y educación de la comunidad en el tema medio ambiental se replica a lo largo del país.

Una herramienta nueva que se implementará el 2016, para incentivar la participación de la comunidad es el Fondo de Protección Ambiental Municipal, el cual se encuentra señalado en la Ordenanza de Medio Ambiente, Aseo y Ornato para utilizarlo en pos de la promoción de acciones medio ambientales en la Comuna.

De acuerdo a la información primaria obtenida, se reconoce tanto por parte de la comunidad como de los funcionarios municipales, el esfuerzo de la Municipalidad para estar a la vanguardia en la temática medioambiental, aunque existen grandes desafíos en cuanto a cómo abordar las externalidades generadas por otras comunas sobre Vitacura y el desafío de involucrar y vincular a la comunidad en el cuidado del medio ambiente.

Por ejemplo, se observa un débil tratamiento de temas referentes al medio ambiente natural, por ejemplo, la relevancia del Cerro Manquehue como reservorio de la flora y fauna de la región Metropolitana, aquí existe una oportunidad de explorar estos temas de manera de fortalecerlos en el mediano y corto plazo.

Respecto a la tenencia responsable de mascotas, la Municipalidad ha realizado iniciativas de gestión estratégica que abordan cuatro importantes flancos: la internación de perros vagos en fundaciones, la incorporación de microchip para identificación de mascotas, la vacunación de mascotas domésticas, y la esterilización de perros abandonados pero aún son insuficientes para abordar de manera integral este desafío.

Se destaca la existencia de un canal de denuncias que apoya la gestión municipal frente a los temas de ruidos, mascotas y residuos entre otras acciones relacionadas con la temática ambiental.

La gestión de residuos domiciliarios se encuentra planificada de manera estratégica, los puntos limpios de reciclaje constituyen un referente a nivel regional, destacándose por su apertura a la comunidad sin importar el lugar de residencia. No obstante que falta por avanzar en los estímulos a la reducción de la cantidad de residuos que generan los residentes.

Se comparte la preocupación por la contaminación atmosférica y acústica. Sin embargo, respecto a la contaminación del aire, el Municipio tiene un rol mayor de educador, y en menor grado de fiscalización, acogiendo en la Ordenanza de Medio Ambiente, las normativas ambientales del nivel central, de manera de poder fiscalizar, de acuerdo a las facultades municipales, aquellas normas que son de su competencia, sin embargo no se visualiza con claridad el rol que los propios vecinos tienen sobre las problemáticas. Se aduce contaminación en relación con la congestión vehicular, pero nada se dice del propio uso intensivo del automóvil ni del uso de calefactores a leña.

Por tanto se puede concluir que existe una gran distancia del vecino respecto de su grado de responsabilidad sobre problemáticas ambientales comunales. Relacionado con este punto, se releva la contaminación acústica como un problema significativo, que por una parte proviene del propio tráfico vehicular y por otro, de usos que entran en fricción con la residencia, tales como centros nocturnos. Por lo que el Municipio tiene como desafío crear instrumentos que permitan el desarrollo armónico de todas las actividades.

En base a lo anterior, se vuelve fundamental trabajar en la sensibilización de los vecinos en estas temáticas, ya que es difícil comprometerlo, sin que tenga acceso a la información y entienda los beneficios de los programas o proyectos relacionados a este ámbito.

Desde un enfoque positivo, se destacan como atributos de la Comuna, el ser “verde” y el “paisaje”, conceptos que dan cuenta por una parte de la acción del hombre en la generación de áreas verdes y arbolado; y por otra de las condiciones singulares de la Comuna, que a pesar de ser mediterránea luego de ser absorbida por la ciudad, cuenta con elementos naturales de excepción, como el Río y las montañas. En este contexto, se plantea como desafío por parte del Municipio, sensibilizar y profundizar en el conocimiento de la flora y fauna comunal.

### *Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

Como síntesis del diagnóstico, se realiza un análisis estratégico FODA de la situación ambiental de la Comuna, para avanzar luego a la identificación de los objetivos estratégicos.

Entre las fortalezas destaca que el Municipio esté certificado ambientalmente por el Ministerio del Medio Ambiente con Nivel de Excelencia. Ello tiene mucho que ver con la institucionalidad ambiental municipal, que se encuentra fortalecida por la asignación de recursos económicos y la capacidad de gestión municipal. Entre los temas abordados por la Municipalidad se incluye, la eficiencia energética e hídrica, el manejo de residuos sólidos domiciliarios y la educación ambiental.

La Comuna cuenta con un Plan de Gestión y Manejo Integrado de Recolección de Residuos Sólidos Domiciliarios; en esto, el Punto Limpio de Vitacura es un referente metropolitano respecto de la vinculación de la ciudadanía con la incorporación de la política de las 3R (Reducción, Reutilización y Reciclaje) que busca promover el consumo responsable.

Existen proyectos ejecutados en eficiencia energética que sientan las bases para un Plan Comunal de Eficiencia Energética. Se cuenta con indicadores ambientales actualizados sobre eficiencia energética e hídrica para el Parque Bicentenario y Centro Cívico.

En otros aspectos, la Comuna cuenta con elementos del paisaje natural que generan beneficios ambientales en el territorio, que expresan también una fuerte simbiosis entre el ambiente natural y el ambiente urbano comunal. Se destaca también un alto índice de áreas verdes públicas por habitante, respecto al resto de las comunas de la Región Metropolitana.

Por último, la existencia de la Dirección de Sustentabilidad e Innovación es un potencial estratégico y transversal a la gestión municipal.

En lo que se refiere a las oportunidades, se identifica en primer lugar la asociatividad con actores claves y municipios vecinos para generar estrategias de innovación coordinadas en problemas ambientales. Es igualmente importante la existencia del Programa Nacional de “Tenencia Responsable de Animales de Compañía” y Programa “Cuidado con el Perro” del Gobierno Regional; igualmente la implementación del instrumento de gestión ambiental municipal: Fondo Ambiental Municipal, en base a lo establecido en la Ordenanza de Medio Ambiente Aseo y Ornato.

Debe destacarse también la oportunidad asociada a la recuperación de la continuidad del espacio público del borde del río Mapocho en base a las posibilidades que establece el Plan Maestro 2030 y la próxima caducidad de las concesiones.

Finalmente, el Proyecto Techo 30+ (Municipalidad de Vitacura, 2014<sup>18</sup>) constituye una posibilidad de sensibilizar y entregar información a los vecinos respecto a la implementación de paneles fotovoltaicos en los techos de la comuna, lo mismo que la información sobre los beneficios de nuevas energías, en especial, la solar.

Referido a las debilidades, se consideran débiles las medidas de prevención de las fuentes de contaminación atmosférica en la Comuna de acuerdo al capítulo IX del Plan de Prevención y Descontaminación Atmosférica (D.S. N° 66/2010, Minsegapres<sup>19</sup>), así como también es débil la puesta en valor del patrimonio natural de la Comuna. Se insiste en que las acciones municipales respecto de temas de eficiencia hídrica y energética no son proyectadas a la ciudadanía.

En asociación con eso, se destaca la necesidad de diseñar las áreas verdes considerando los nuevos desafíos de seguridad, accesibilidad universal, inclusión y medioambientales, de enfrentar el patrón de movilidad comunal poco sustentable, la deficiente gestión para incluir al río Mapocho como hito natural del paisaje urbano y la existencia de focos de contaminación acústica por fricción de usos de suelo.

Por último, respecto de las amenazas, existen en primer lugar, las urbanizaciones en áreas de valor ecológico por presión del desarrollo inmobiliario. Por otra parte, se debe tener muy presente para resolver, la baja co-responsabilidad ambiental de la ciudadanía: uso de calefactores a leña, Política de las 3R, tenencia responsable de mascotas, uso intensivo del automóvil, entre otros.

Este panorama nos permite identificar los objetivos estratégicos en este eje. El principal problema ambiental identificado en la Comuna es la fuerte disociación que existe entre las prácticas ambientales de la comunidad y su discurso ambiental. En general se observa que los habitantes de Vitacura tienen un discurso "verde" y "sustentable", sin embargo, esto no se ve reflejado en sus prácticas ambientales. Entre los problemas activos, causas de otros, se observan la débil puesta en valor del patrimonio natural de la Comuna y la falta de proyección a la ciudadanía de las acciones municipales respecto de temas de eficiencia hídrica y energética.

De allí que se propongan los siguientes objetivos estratégicos para el Desarrollo Ambiental:

En primer lugar, para enfrentar la disociación entre las prácticas ambientales de la comunidad y el discurso ambiental, se formula el objetivo de “Promover el compromiso de la comunidad en los temas ambientales de la Comuna”, constituyendo el eje estratégico de “Corresponsabilidad Ambiental Ciudadana”.

Para el problema que habla sobre las acciones municipales respecto de temas de eficiencia hídrica y energética que no son proyectadas a la ciudadanía, se formula el objetivo de “Incentivar la eficiencia hídrica y energética en la Comuna”, constituyendo el eje estratégico de “Eficiencia Energética e Hídrica”.

---

<sup>18</sup> Estrategia Energética Local de Vitacura desarrollada en el marco del proyecto de Estrategias Energéticas Locales del Ministerio de Energía.

<sup>19</sup> D.S. N° 66/2010, Minsegapres. Capítulo IX: Programa de fortalecimiento de la gestión ambiental local y acceso a información. Revisión, reformulación y actualización Plan de Prevención y Descontaminación Atmosférica para la Región Metropolitana (PPDA). Ministerio Secretaría General de la República.

Para el problema que trata de la débil puesta en valor del patrimonio natural de la Comuna, se formula el objetivo compartido con el área de desarrollo urbano, de “Conservar y poner en valor el patrimonio natural de la Comuna”, constituyendo el eje estratégico de “Patrimonio Natural”.

## 5 PLAN DESARROLLO COMUNAL 2016 – 2030

### 5.1 Estructura del Plan de Desarrollo Comunal

El Plan de Desarrollo Comunal – PLADECO – se estructura en torno a una **visión comunal**, que corresponde al sueño de Comuna que se espera lograr al año 2030. Complementariamente, se define una **misión institucional**, que señala cómo la Municipalidad dará respuesta al desafío planteado por la visión comunal y se expresa a través de una declaración de lo que hace y el para qué existe la institución, y cómo se posicionará para satisfacer las necesidades de los vecinos y usuarios de la Comuna.

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

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

El objetivo del **desarrollo institucional** es lograr una mejora continua de la gestión y calidad municipal en todos sus servicios de apoyo, a través de un desarrollo de su personal en todos sus ámbitos, así como reforzando con su quehacer su buena imagen institucional externa.

El concepto del **desarrollo social y humano**, se refiere a una perspectiva holística de análisis de la sociedad, donde una de las principales preocupaciones del análisis social es la forma como se produce y reproduce una sociedad, de qué manera los individuos, grupos humanos y las instituciones se integran socialmente y cómo establecen los vínculos o redes sociales que dan sentido para construir una sociedad.

Este desarrollo social y humano es un proceso, en el transcurso del tiempo que, busca potenciar la capacidad humana y capacidad social con la perspectiva de ampliar la equidad e igualdad de oportunidades, aumentar el acceso a los bienes y servicios, para todos quienes habitan en un territorio. En el logro de este bienestar existe una responsabilidad tanto individual como colectiva (Institución/Estado), ambos confluyen en el marco de los derechos ciudadanos (derechos civiles, sociales y de justicia) y el contrato social que tengan con su comunidad.

Por tanto, se entenderá que esta área tiene por objetivo generar un desarrollo humano sustentable y propiciar la integración y la inclusión social de los vecinos de la Comuna. Además, se pretende identificar y fomentar los aspectos positivos de la cultura local, como formas efectivas de integración y participación de los vecinos de Vitacura.

Asimismo, el logro de una mejor calidad de vida, con sus componentes objetivos y subjetivos, está también íntimamente ligado con el desempeño de las ciudades. La ciudad permite que sus habitantes puedan acceder a los beneficios urbanos tales como la interacción con otros, la creación de fuentes de empleo, el acceso a servicios y equipamientos y el disfrute de espacios públicos (lugares de tránsito, detención o esparcimiento); sin olvidar que las ciudades no están exentas de diversas problemáticas y desafíos que surgen de la interacción de dinámicas y actores.

En este sentido, el **desarrollo urbano** tiene por objeto la adecuada distribución de los beneficios urbanos en la población (residente y usuaria), así como también dar soluciones a las problemáticas y desafíos que surgen de la inserción en el contexto de la ciudad.

Por su parte, el **desarrollo económico local** tiene por objetivo lograr un proceso de crecimiento mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, balanceando armónicamente sus diversos usos, de manera que conduzca a elevar el bienestar de los vecinos, a través de la maximización de los ingresos municipales y un uso lo más racional de los recursos económicos con que cuenta la Municipalidad.

Finalmente, el **desarrollo ambiental**, hace referencia a la administración eficiente y uso racional, tanto de los bienes como de los servicios ambientales, para lograr una buena calidad de vida para la población actual y futura. Muchas problemáticas ambientales presentes en la Comuna se encuentran asociadas al desarrollo urbano, económico y social, y por ello es fundamental que la dimensión ambiental se considere de manera transversal en las distintas áreas de desarrollo aquí definidas.

**Figura 1 Estructura del Plan de Desarrollo Comunal Vitacura 2016 - 2030**



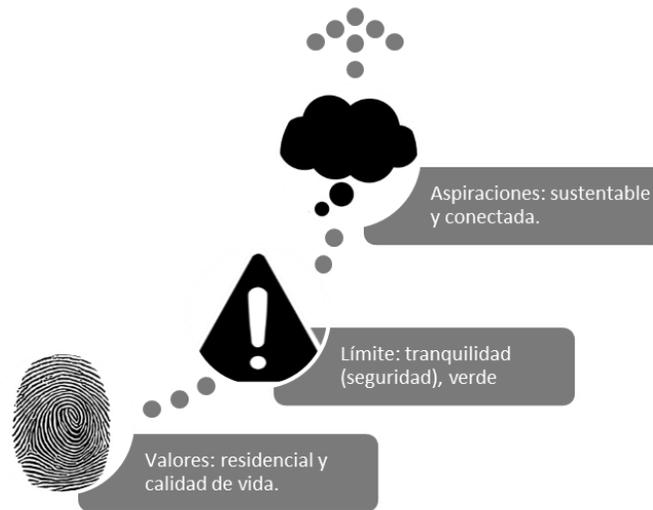
Fuente: Elaboración SECPLA

Luego, de los objetivos estratégicos trazados, se derivan **estrategias** que señalan los caminos posibles que permiten lograr dichos objetivos, que finalmente se traducen en **iniciativas** concretas a implementar, tales como políticas, planes, programas, proyectos y gestiones, entre otros. Estas estrategias a su vez, se reorganizan en **políticas estructurales del desarrollo local**, transversales a la gestión del Plan, a saber: calidad de vida, innovación y sustentabilidad.

## 5.2 Visión Comunal

La comunidad declara como los atributos más valorados de la Comuna, el que sea **tranquila, verde, conectada, residencial y agradable**<sup>20</sup>, de lo que se puede concluir que corresponde a la visión de la situación actual de la Comuna. En contraste, en el marco de la Jornada Territorial realizada con los vecinos, se identificaron como conceptos primarios del sueño comunal hacia el año 2030: **calidad de vida, tranquila, sustentable, amable, conectada y residencial**<sup>21</sup>.

Figura 2 Esquema de Conceptos de Visión Comunal



En este contexto, se reconocen como **valores de la Comuna que se quieren mantener**, el ser “residencial” con “calidad de vida”; sumado aquellos **valores que hoy se tienen pero se teme perder**, tales como la “tranquilidad” (seguridad) e imagen urbana “verde”; y finalmente **aspiraciones** como la “sustentabilidad” que proyecta un camino ya iniciado por la Municipalidad y “conectada”, que da cuenta de la necesidad de posicionarse e insertarse adecuadamente en la ciudad; todo ello, resolviendo la fricción de una escala de barrio residencial versus la escala y dinámicas metropolitanas. Esta inserción metropolitana, plantea el desafío de mantener la condición de “comuna de barrios”, pero adquiriendo nuevos rasgos metropolitanos, en tanto a las actividades que recibe y roles que asume, así como en su interacción con la ciudad.

De este modo, se define como visión comunal para el año 2030:

***“Comuna que logra integrar su calidad de vida de barrio con las dinámicas de la ciudad. Mantiene y proyecta su imagen de comuna residencial, tranquila, verde y sustentable”***

Y como respuesta a la visión comunal, se define como misión institucional o rol de la Municipalidad para concretarla:

***“Somos una organización orientada a los vecinos, quienes son el centro de nuestro quehacer, promoviendo la excelencia de nuestros servicios, la calidad de vida y la sustentabilidad del territorio comunal, mediante una gestión innovadora y líder en el ámbito nacional”***

<sup>20</sup> En el marco de la Encuesta PLADECOC 2015, los atributos más valorados de la Comuna son: Tranquila (18%), verde (12%), conectada (11%), residencial (10%) y agradable (9%).

<sup>21</sup> En el marco de la Jornada Territorial PLADECOC 2015, los atributos aspirados para la Comuna son: amable (26%), sustentable (21%), tranquila (20%), calidad de Vida (14%), residencial (12%) y conectada (7%)

### 5.3 Objetivos Estratégicos Sectoriales

Para lograr la visión comunal, producto del diagnóstico estratégico, se plantean los siguientes objetivos estratégicos para el desarrollo comunal, que se traducen en los ejes estratégicos del plan:

**Tabla 1 Objetivos Estratégicos PLADECO**

INSTITUCIONAL	ECONÓMICO	SOCIAL	URBANO	AMBIENTAL
Mejorar la comunicación en relación a las necesidades de la comunidad e información hacia los vecinos de las funciones, gestión y logros institucionales <b>[Comunicación Estratégica Institucional]</b>				
Implementar diversas metodologías para la evaluación de impacto de las iniciativas acorde con cada una de las áreas de acción <b>[Planificación Institucional]</b>				
Integrar las capacidades de las unidades municipales, para multiplicar su efectividad <b>[Integración Inter Unidades]</b>				
Desarrollar y aplicar una metodología de planificación financiera de carácter integral <b>[Planificación Financiera]</b>	Alcanzar el bienestar de los vecinos, según estándares de la OCDE <b>[Calidad de Vida]</b>	Alcanzar el bienestar de los habitantes de la Comuna, según estándares internacionales de calidad de vida urbana <b>[Calidad de Vida Urbana]</b>	Promover la corresponsabilidad de la comunidad en los temas ambientales de la Comuna. <b>[Corresponsabilidad Ambiental Ciudadana]</b>	
Planificar el desarrollo urbano de la Comuna, considerando los necesarios equilibrios que armonicen la idea de Comuna residencial, con la sustentabilidad económica <b>[Desarrollo Urbano Equilibrado]</b>	Reconocer el perfil y condiciones de la población vulnerable o en situación de discapacidad de la Comuna <b>[Vulnerabilidad]</b>	Planificar el desarrollo urbano de la Comuna, considerando los necesarios equilibrios que armonicen la idea de Comuna residencial, con la sustentabilidad económica <b>[Desarrollo Urbano Equilibrado]</b>	Incentivar la eficiencia hídrica y energética en la Comuna. <b>[Eficiencia Energética e Hídrica]</b>	
Adecuar la estructura humana y física, para afrontar los emergentes desafíos de la Municipalidad <b>[Adecuación Estructura Municipal]</b>	Potenciar, integrar e incluir al adulto mayor en todas las áreas de acción de la Comuna <b>[Adulto Mayor]</b>	Promover una movilidad urbana sustentable, es decir, eficiente, suficiente e inclusiva. <b>[Movilidad Urbana Sustentable]</b>		
	Promover la participación comunitaria en la prevención del delito, a escala barrial, con apoyo de tecnologías de la información <b>[Seguridad Ciudadana]</b>	Conservar y poner en valor el patrimonio natural de la Comuna <b>[Patrimonio Natural]</b>		
	Generar nuevos espacios y potenciar los espacios existentes para actividades deportivas, recreativas y culturales <b>[Espacios Recreativos]</b>	Generar nuevos espacios y potenciar los espacios existentes para actividades deportivas, recreativas y culturales <b>[Espacios Recreativos]</b>		
	Promover la salud comunal como una opción efectiva para la Comuna <b>[Salud Municipal]</b>			
	Ser una opción efectiva en educación municipal para los residentes de la Comuna <b>[Educación Municipal]</b>			

*Nota:* Se señala entre [...] el eje estratégico que se desprende el objetivo.

Fuente: Elaboración SECPLA

Estos objetivos son la base de la formulación estratégica, de la que se desprenden estrategias, como caminos posibles para el logro de los objetivos trazados.

## 5.4 Estrategias y Políticas Estructurales del Desarrollo Local

Para cada objetivo estratégico, se definen estrategias que permiten lograrlos, los cuales, si bien, se pueden identificar asociados a las áreas de desarrollo del Plan, también hacen parte de políticas locales estructurales que trascienden a dichas áreas.

**Tabla 2 Políticas Estructurales del Desarrollo Local**

INSTITUCIONAL	ECONÓMICO	SOCIAL	URBANO	AMBIENTAL
Estándares de Comunicación Corporativa	Atracción selectiva de negocios	Bienestar al alcance de todos	Vida de Barrio	Educación ambiental
Difusión de logros y atribuciones	Disminución de gastos	Focalización de la vulnerabilidad	Experiencia Urbana	Sensibilización del aporte individual
Diagnóstico y Seguimiento	Gestión y evaluación financiera de proyectos	Oferta Municipal para el Adulto Mayor	Conectividad intercomunal	Eficiencia energética e hídrica en hogares, empresas y comercio
Gestión y evaluación financiera de proyectos	Eficiencia y evaluación financiera	Adulto Mayor Activo	Movilidad inclusiva	Eficiencia energética e hídrica en la gestión municipal.
Planificación Urbana Integral		Nuevos espacios recreativos		Compromiso municipal con el cambio climático
Gestión de calidad		Barrio Seguro	Comuna inteligente (Smart City)	Hitos naturales
Reestructuración organizacional		Acceso a colegios	Hitos naturales	
		Salud Preventiva	Movilidad sustentable ambientalmente	
		Especialidades de Salud		
		Cohesión de la comunidad educativa		Política Estructural de Calidad de Vida
		Educación para la innovación e inclusión		Política Estructural de Innovación
		Aula Digital		Política Estructural de Sustentabilidad

Fuente: Elaboración propia.

Las políticas estructurales son de *calidad de vida, innovación y sustentabilidad*, como base transversal del desarrollo local.

En detalle, las estrategias asociadas a cada objetivo estratégico son:

**Tabla 3 Estrategias PLADECO 2016-2030**

OBJETIVO	ESTRATEGIA
<p>Mejorar la comunicación en relación a las necesidades de la comunidad e información hacia los vecinos, de las funciones, gestión y logros institucionales.  <b>[Comunicación Estratégica Institucional]</b>  <b>Código: DI_A</b></p>	<p><b>[Estándares de Comunicación Corporativa]</b>            Caracterización del público objetivo, para establecer estándares de comunicación institucional hacia la comunidad.</p> <p><b>[Difusión de logros y atribuciones]</b>            Difusión en la comunidad de los logros y atribuciones municipales, para incidir en la percepción de los vecinos y usuarios respecto del quehacer municipal.</p>
<p>Implementar sistemas de planificación y control de gestión  <b>[Planificación Institucional]</b>  <b>Código: DI_B</b></p>	<p><b>[Diagnóstico y Seguimiento]</b>            Diagnóstico y seguimiento socio territorial permanente.</p> <p><b>[Gestión y evaluación financiera de proyectos]</b>            Manejo eficiente de las finanzas municipales, a través de una evaluación que contemple la inversión, flujos de caja y ciclo de vida de los proyectos.</p>
<p>Integrar las capacidades de las unidades municipales, para aumentar su efectividad  <b>[Integración Inter Unidades]</b>  <b>Código: DI_C</b></p>	<p><b>[Planificación Urbana Integrada]</b>            Coordinación de los instrumentos de planificación, en un sistema de planificación local integrado de largo plazo.</p> <p><b>[Gestión de calidad]</b>            Reforzamiento del sistema de gestión de calidad, como la principal instancia de coordinación y retroalimentación entre unidades.</p>
<p>Adecuar la estructura humana y física, para afrontar los emergentes desafíos de la Municipalidad  <b>[Adecuación Estructura Municipal]</b>  <b>Código: DI_D</b></p>	<p><b>[Reestructuración organizacional]</b>            Mejoramiento organizacional, recogiendo las disposiciones de nivel central y los desafíos internos.</p>
<p>Desarrollar y aplicar una metodología de planificación financiera de carácter integral  <b>[Planificación Financiera]</b>  <b>Código: DE/DI_A</b></p>	<p><b>[Disminución de gastos]</b>            Identificación y minimización de costos existentes y futuros en el desarrollo de proyectos municipales.</p> <p><b>[Gestión y evaluación financiera de proyectos]</b>            Planificación y seguimiento financiero de corto, mediano y largo plazo del balance municipal, con base en la información disponible.</p> <p><b>[Eficiencia y evaluación financiera]</b>            Manejo eficiente de las finanzas municipales, a través de una evaluación que contemple la inversión, flujos de caja y ciclo de vida de los proyectos.</p>
<p>Planificar el desarrollo urbano de la Comuna, considerando los necesarios equilibrios que armonicen la idea de comuna residencial, con la sustentabilidad económica  <b>[Desarrollo Urbano Equilibrado]</b>  <b>Código: DE/DI/DU_B</b></p>	<p><b>[Atracción selectiva de negocios]</b>            Atracción selectiva de negocios, a través de una gestión permanente y planificada.</p>
<p>Alcanzar el bienestar de los vecinos, según estándares de la OCDE  <b>[Calidad de Vida]</b>  <b>Código: DS_A</b></p>	<p><b>[Bienestar al alcance de todos]</b>            Fortalecimiento del desarrollo humano comunal (bienestar subjetivo) mediante la definición de orientaciones de política local, con estándares de vanguardia.</p>
<p>Reconocer el perfil y condiciones de la población vulnerable o en situación de discapacidad de la Comuna  <b>[Vulnerabilidad]</b>  <b>Código: DS_B</b></p>	<p><b>[Focalización de la vulnerabilidad]</b>            Focalización del diagnóstico social en los grupos vulnerables de la Comuna, considerando herramientas territoriales de tecnologías de la información.</p>

OBJETIVO	ESTRATEGIA
<p>Potenciar, integrar e incluir al adulto mayor en todas las áreas de acción de la Comuna <b>[Adulto Mayor]</b> <b>Código: DS_C</b></p>	<p><b>[Oferta municipal para el adulto mayor]</b> Focalización de la oferta municipal, reconociendo el perfil del adulto mayor.</p> <p><b>[Adulto mayor activo]</b> Inserción laboral del adulto mayor y personas en situación de discapacidad.</p>
<p>Participación comunitaria en la prevención del delito, a escala barrial, con apoyo de tecnología provista por la Municipalidad <b>[Seguridad Ciudadana]</b> <b>Código: DS_D</b></p>	<p><b>[Barrio seguro]</b> Fortalecimiento y coordinación con las organizaciones vecinales emergentes y continuación de la coordinación con las instituciones locales, intercomunales y nacionales involucradas en la prevención y seguimiento de los delitos.</p> <p><b>[Acceso a colegios]</b> Generación de soluciones para el acceso seguro y expedito a los recintos educacionales y de salud de la Comuna.</p>
<p>Generar nuevos espacios y potenciar los espacios existentes para actividades deportivas, recreativas y culturales <b>[Espacios Recreativos]</b> <b>Código: DS/DU_E</b></p>	<p><b>[Nuevos espacios recreativos]</b> Convocatoria al sector público y privado para el aprovechamiento y creación de nuevos espacios físicos y virtuales de cultura, deportes y recreación.</p>
<p>Promover la salud comunal como una opción efectiva para los vecinos de la Comuna <b>[Salud Municipal]</b> <b>Código: DS_F</b></p>	<p><b>[Salud preventiva]</b> Fortalecimiento de las acciones preventivas en la atención primaria de salud.</p> <p><b>[Especialidades de salud]</b> Fortalecimiento del rol de VITASALUD como una opción de salud para residentes y vecinos de la Comuna.</p>
<p>Ser una opción efectiva en educación para los residentes de la Comuna <b>[Educación Municipal]</b> <b>Código: DS_G</b></p>	<p><b>[Educación para la innovación e inclusión]</b> Generación de procesos de capacitación complementaria hacia la inclusión.</p> <p><b>[Cohesión de la comunidad educativa]</b> Promoción de estrategias de involucramiento de los apoderados, docentes y alumnos en el proceso educativo y proyecto comunal.</p> <p><b>[Aula digital]</b> Fortalecimiento del uso intensivo de herramientas digitales y la aplicación pedagógica de estas.</p>
<p>Alcanzar el bienestar de los habitantes de la Comuna, según estándares internacionales (de calidad de vida urbana) <b>[Calidad de Vida Urbana]</b> <b>Código: DU_A</b></p>	<p><b>[Vida de Barrio]</b> Preservación de la calidad urbana y tranquilidad de los barrios interiores.</p> <p><b>[Experiencia Urbana]</b> Potenciamiento de un entorno urbano armónico a través de diseño que ponga en valor los atributos comunales, basado en el bienestar subjetivo de vecinos y usuarios.</p> <p><b>[Comuna inteligente (Smart City)]</b> Implementación de modelos y soluciones inteligentes, utilizando tecnologías y nuevos materiales, para lograr una Comuna más sostenible y con mayor calidad de vida.</p>
<p>Promover una movilidad urbana sustentable, es decir, eficiente, suficiente e inclusiva. <b>[Movilidad Urbana Sustentable]</b> <b>DU/DA_B</b></p>	<p><b>[Conectividad intercomunal]</b> Innovación en la oferta local para viajes de estudio y trabajo, como complemento al sistema de transporte público actual.</p> <p><b>[Movilidad sustentable ambientalmente]</b> Fomento a los desplazamientos en modos no motorizados entre barrios residenciales y polos de servicio y comercio, aprovechando la proximidad entre éstos.</p>

OBJETIVO	ESTRATEGIA
	<p><b>[Movilidad inclusiva]</b> Integración de la accesibilidad universal como un criterio básico de diseño de los espacios públicos comunales.</p>
<p>Fortalecer la corresponsabilidad ambiental ciudadana <b>[Corresponsabilidad Ambiental Ciudadana]</b> Código: DA_A</p>	<p><b>[Educación ambiental]</b> Fortalecimiento de la educación ambiental en los establecimientos educacionales de la Comuna, de manera de asegurar la incorporación de estos temas desde edades tempranas.</p>
	<p><b>[Sensibilización del aporte individual]</b> Sensibilización sobre el impacto de las acciones de las personas sobre la calidad de vida, por medio de estrategias comunicacionales efectivas.</p>
<p>Incentivar la eficiencia hídrica y energética en la Comuna. <b>[Eficiencia Energética e Hídrica]</b> Código: DA_B</p>	<p><b>[Eficiencia energética e hídrica en hogares, empresas y comercio]</b> Promoción de las energías renovables no convencionales y la eficiencia hídrica, entre los privados (uso domiciliario, comercial y empresarial), por medio de incentivos y asesoría técnica municipal.</p>
	<p><b>[Eficiencia energética e hídrica en la gestión municipal]</b> Promoción de las energías renovables no convencionales y la eficiencia hídrica en la gestión municipal.</p>
<p>Conservar y poner en valor el patrimonio natural de la Comuna, como el soporte de la planificación y el diseño urbano local <b>[Patrimonio Natural]</b> Código: DA/DU_C</p>	<p><b>[Hitos naturales]</b> Activación y puesta en valor de hitos naturales de la Comuna a través de su integración a la red de áreas verdes y parques comunales.</p>
	<p><b>[Compromiso municipal con el cambio climático]</b> Puesta en valor del compromiso municipal con el tema del cambio climático.</p>

Abreviaturas utilizadas:

DI: Desarrollo Institucional; DS: Desarrollo Social y Humano; DE: Desarrollo Económico Local; DE: Desarrollo Urbano; DA: Desarrollo Ambiental.

\_A; \_B; \_C; \_X: Objetivo del área de desarrollo y su posición ordinal.

/: Objetivo compartido por más de un área de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

En la columna de objetivos estratégicos, se ha incluido un código que hace referencia al área de desarrollo de la cual hace parte y una letra, que hace referencia a su posición ordinal respecto de su área<sup>22</sup>. Cuando el objetivo hace referencia a más de un área de desarrollo, significa que éste es compartido por dichas áreas.

<sup>22</sup> Por ejemplo, el código DS\_A significa que es el objetivo A (o primer objetivo) del área de desarrollo social.

## 5.5 Plan de Acción

El plan de acción corresponde al conjunto de iniciativas que concretan las estrategias definidas para cada objetivo estratégico del Plan de Desarrollo Comunal. Estas iniciativas pueden ser proyectos, programas, planes, obras y/o gestiones a desarrollar por la Municipalidad, que dado su tipología pueden o no requerir de recursos de gasto o inversión.

El horizonte de implementación se define en función de tres cortes temporales:

- Corto Plazo (CP): Hasta el año 2018, Período de implementación y puesta en marcha del Plan.
- Mediano Plazo (MP): Hasta el año 2023.
- Largo Plazo (LP): Hasta el año 2030.

En la tabla siguiente, las iniciativas asociadas a cada área de desarrollo se identifican con un código que las identifica (DS, DE, DU, DA y DI), una segunda codificación que hace referencia al objetivo de cada área temática con la que se relaciona (objetivo A, B, C, etc.) y una tercera codificación que hace referencia a cada una de las estrategias (estrategia a, b, c, etc.)<sup>23</sup>. Esta codificación será útil para vincular las iniciativas con el sistema de seguimiento automatizado.

**Tabla 4 Plan de Acción y Cronograma de Implementación**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
Comunicación Estratégica Institucional [DI_A]	Estándares de Comunicación Corporativa [DI_A_a]	1	Programa de capacitación al personal respecto a la política municipal de comunicaciones corporativa, para definir y difundir estándares de respuesta.	DCP / DAF			
	Difusión de logros y atribuciones [DI_A_b]	1	Diseño de una metodología de información y consulta a los vecinos <sup>24</sup> , para sensibilizar a la comunidad con los proyectos que se realicen en sus respectivas etapas de diseño.	DCP / DECOM/SECPLA			
		2	Rediseño y potenciamiento de la intranet municipal y redes sociales internas, para la comunicación interna y difusión de logros e iniciativas.	DAF/DCP / INF			
		3	Creación de una sección en página web municipal y en la intranet dedicada a la sustentabilidad ambiental, con contenidos transversales de todas las direcciones municipales, dando cuenta de indicadores ambientales comunales mediante el levantamiento de información.	DAF/INF / DSI			
Planificación Institucional [DI_B]	Diagnóstico y Seguimiento [DI_B_a]	1	Establecimiento de una herramienta de georreferenciación comunal que sirva para todas las áreas de la Municipalidad.	DECOM / INF / SECPLA			
	Gestión y evaluación financiera de proyectos [DI_B_b]	1	Generación de un Comité de Políticas de Ingresos, que observe y analice las proyecciones y comportamiento de los ingresos.	ALCALDÍA / Administración Municipal / DAF/ SECPLA (AU)/DOM			
		2	Desarrollo de protocolo de reuniones consultivas en las fases iniciales de los proyectos, que involucren a más de una unidad o dirección.	SECPLA / Administración Municipal / DAF / DIN			

<sup>23</sup> Por ejemplo, el código “DI\_A” significa que es el objetivo “A” del área de Desarrollo Institucional. Asimismo, el código “DI\_A\_b” significa que es la estrategia “b” del objetivo “A” del área de Desarrollo Institucional.

<sup>24</sup> “Vecinos” se refiere a población residente y usuaria de la Comuna.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO			
		N°	Descripción		CP	MP	LP	
		3	Planificación financiera trianual, basada en la información de los presupuestos anuales, proyectando ingresos, gastos, situación patrimonial, endeudamiento y resultados futuros.	DAF / SECPLA / DIN				
Integración Inter Unidades [DI_C]	Planificación Urbana Integrada [DI_C_a]	1	Diseño de un sistema de planificación urbana local, vinculando instrumentos estratégicos, regulatorios y operativos, que es su conjunto integren el Plan Urbano Comunal.	SECPLA (AU)/DOM				
		2	Definición de una batería de instrumentos complementarios y de detalle del PRCV, como brazos operativos y flexibles orientados a la acción, integrando otras definiciones estratégicas de instrumentos de menor jerarquía, tales como el Plan Maestro 2030.	SECPLA (AU)/DOM				
	Gestión de calidad [DI_C_b]	1	Elaboración de actas de registro de las reuniones trimestrales de los encargados de gestión de calidad de cada área, para reforzar la coordinación y retroalimentación entre unidades.	DAF / Administración Municipal				
		2	Realización de reuniones mensuales en formato coaching interno a las áreas, lideradas por los directores para permitir una transferencia de información de arriba hacia abajo.	DAF / Administración Municipal				
		3	Licitación y diseño de una gestión municipal sin papeles a través de un recurso de software (firma digital) que acelere los procesos internos para mejorar los estándares de gestión, para luego implementarse gradualmente en los procesos internos.	Administración Municipal / DC / INF /DJ				
		4	Proyecto VITACONECTADO, que favorezca la comunicación efectiva entre los VITA's y el Municipio para efectos de coordinar acciones y prestaciones a los usuarios. Esto debe ser complementado y coordinado con la iniciativa del "Plan de Infraestructura VITA".	DECOM / DCP / DAF / DIN / INF /DSE/SECPLA				
	Adecuación Estructura Municipal [DI_D]	Reestructuración organizacional [DI_D_a]	1	Generación de un Comité de Capacitación transversal con al menos 3 directores de distintas áreas, que determinen la obligación de asistencia de los funcionarios a sus respectivas capacitaciones y fijen incentivos para ello.	DAF / Administración Municipal			
			2	Diagnóstico de las demandas de espacio físico de cada unidad, según dotación de personal y funciones a realizar.	SECPLA / DAF/ DIN / DSE			
3			Adecuación y/o ampliación del espacio construido de acuerdo a las demandas determinadas.	DIN / DAF / SECPLA				
4			Habilitación de un espacio lúdico para actividades físicas y recreativas de funcionarios, para mejorar socialización y disminuir estrés.	DIN / DAF / SECPLA / Administración Municipal				
5			Habilitación de un espacio para instalar un baño con ducha para funcionarios que se movilizan en bicicleta o realicen actividades físicas.	DIN / DAF / SECPLA / Administración Municipal				
Planificación Financiera [DE/DI_A]	Disminución de gastos [DE/DI_A_a]	1	Ídem DI_B_b_2	SECPLA / Administración Municipal / DAF / DIN				

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
	Gestión y evaluación financiera de proyectos [DE/DI_A_b]	2	Establecimiento de formatos de ante-proyectos que incorporen estimaciones de costos en todas las fases (diseño, implementación y mantención).	SECPLA			
		1	Ídem DI_B_b_3	DAF / SECPLA / DIN			
		2	Ídem DI_B_b_1	ALCALDÍA / Administración Municipal / DAF / SECPLA			
	Eficiencia y evaluación financiera [DE/DI_A_c]	1	Ídem DI_B_b_3	DAF / SECPLA / DIN			
		2	Ídem DI_B_b_2	SECPLA / Administración Municipal / DAF / DIN			
		3	Ídem DI_B_b_1	ALCALDÍA / Administración Municipal / DAF / SECPLA			
Desarrollo Urbano Equilibrado [DE/DI/DU_B]	Atracción selectiva de negocios [DE/DI/DU_B_a]	1	Plan Integral de Negocios de Concesiones, que contemple la reformulación o renegociación de las concesiones con el fin de generar nuevos o mayores ingresos, a cargo del Comité de Políticas de Ingresos y Gastos Municipales.	Comité de Políticas de Ingresos y Gastos Municipales			
		2	Desarrollo de seccionales o planes maestros bajo el concepto de "Eco District" <sup>25</sup> o iniciativas "Smart Cities" <sup>26</sup> .	SECPLA / DAF/ DOM/ DSI			
		3	Evaluación de la sustentabilidad económica de las modificaciones que se realicen al PRCV, a través de proyecciones económicas, con un enfoque multidisciplinario.	Comité de Políticas de Ingresos y Gastos			
Calidad de Vida [DS_A]	Bienestar al alcance de todos [DS_A_a]	1	Diseño de una política comunal de calidad de vida para Vitacura (2016-2030), con acciones concretas para toda el área social.	DECOM / DSE			
		2	Fortalecimiento del "Programa Vitacura Accesible 2016-2030", que asegure a través de distintas modalidades, el acceso para todos los vecinos <sup>27</sup> a los servicios y beneficios que ofrece la Comuna (salud, cultura, deporte y recreación).	DECOM / DSE			
Vulnerabilidad [DS_B]	Focalización de la vulnerabilidad [DS_B_a]	1	Continuación y actualización del Plan de Asistencia Social y Participación Comunitaria, proyectado al 2030.	DECOM / DSE			
		2	Elaboración de un diagnóstico social territorial actualizable, que reconozca la diversidad de los habitantes y trabajadores de la Comuna.	DECOM / DSE			
		3	Diseño e implementación de un diagnóstico focalizado en personas en situación de vulnerabilidad, el adulto mayor y personas en situación de discapacidad de la Comuna.	DECOM / DSE			

<sup>25</sup> Eco District se refiere a un modelo de planificación urbana que busca integrar los objetivos del desarrollo sustentable y reducir la huella ecológica de los proyectos urbanos (sectores, zonas o barrios).

<sup>26</sup> Las Smart Cities son ciudades que, por medio de las aplicaciones de la tecnología en sus diferentes ámbitos, se transforman en localidades más eficientes en el uso de sus recursos, ahorrando energía, mejorando los servicios entregados y promoviendo un desarrollo sustentable.

<sup>27</sup> "Vecinos" se refiere a población residente y usuaria de la Comuna.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
		4	Ídem DS_A_a_2	DECOM / DSE / SECPLA / DSI			
		5	Diseño e implementación de un diagnóstico en red (utilizando Tics) de las organizaciones funcionales y territoriales de la Comuna, que se construya en base a una plataforma virtual	DECOM / INF			
		6	Diseño e implementación de programas que releven las distintas necesidades producto de los diagnósticos realizados, con sus respectivos seguimientos.	DECOM / DSE			
		7	Continuación y actualización del Programa Reincorpórate, de inserción laboral para la población vulnerable, utilizando las redes y convenios de todas las áreas municipales.	DECOM / VITAEMPRENDE			
Adulto Mayor [DS_C]	Oferta Municipal para el Adulto Mayor [DS_C_a]	1	Actualización y continuación del Plan Integral de Calidad de Vida del Adulto Mayor Vitacura, proyectado al 2030	DECOM / DSE (Salud)			
		2	Programa Vitacura Accesible 2016-2030	DECOM / DSE / SECPLA (AU) / DSI			
		3	Construcción de un centro de atención diurna para el adulto mayor.	DECOM / SECPLA			
	Adulto Mayor Activo [DS_C_b]	1	Programa "Aprende de la Experiencia", para adultos mayores que realicen un acompañamiento a los escolares en su proceso educativo, como una manera de integrarlos a la vida laboral.	DECOM / VITAEMPRENDE			
		2	Ídem DS_B_a_7	DECOM / VITAMAYOR / VITAEMPRENDE			
		3	Continuidad Programa "Mi mayor emprendimiento".	DECOM / VITAEMPRENDE			
Seguridad Ciudadana [DS_D]	Barrio Seguro [DS_D_a]	1	Fortalecimiento del Plan de Seguridad Ciudadana al 2030	DECOM / OPE / DCP / SECPLA			
	Acceso a colegios [DS_D_b]	1	Programa "Seguro al colegio"	DSE/OPE/ DT			
Espacios Recreativos [DS/DU_E]	Nuevos espacios recreativos [DS/DU_E_a]	1	Actualización del Plan Comunal de uso de espacios recreativos, deportivos y culturales de Vitacura 2016- 2030	DECOM / VITADEPORTE			
		2	Estudio de factibilidad de construcción de equipamiento deportivo, recreativo y cultural.	DECOM / SECPLA			
		3	Estudio de factibilidad para la construcción y/ o habilitación de un Centro Recreativo Integral (recreación, deporte y rehabilitación), para personas con discapacidad de toda edad.	DECOM / SECPLA/DSI/ VITAINTEGRACION			
		4	Estudio de factibilidad de reubicación de la Biblioteca Municipal.	DECOM / CORPORACION / SECPLA			
		5	Fortalecimiento de la infraestructura del Centro Cultural Lo Matta	DECOM / CORPORACION / SECPLA			
		6	Estudio de evaluación de alternativas para contar con una adecuada infraestructura para los VITA's	DECOM / CORPORACION / SECPLA			

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
		7	Generación y fortalecimiento de una agenda deportiva, recreativa y cultural coordinada entre el Municipio y privados.	DECOM / VITADEPORTE / CORPORACION /			
		8	Promoción de una cultura cívica del uso de los espacios públicos, entre vecinos y usuarios de la Comuna.	DECOM / VITADEPORTE / VITACULTURA / DCP			
		9	Fortalecimiento del uso intensivo de las herramientas digitales orientado a todos los grupos etarios y sociales de la Comuna, a través de un trabajo conjunto de los VITA's, especialmente VITACURSOS – VITAVECINO (adultos mayores) VITAJOVEN (jóvenes) y VITAEMPRENDE (empreendedores). <sup>28</sup>	DECOM / VITAJOVEN / VITAEMPRENDE / VITAINTEGRACION			
		10	Estudio de medición de capacidad de carga de las áreas verdes, para recibir eventos masivos, que condicione la agenda de actividades comunal.	SECPLA /DMAO			
Salud Municipal [DS_F]	Salud preventiva [DS_F_a]	1	Renovación y ampliación de la infraestructura de los establecimientos de atención primaria salud municipal.	DSE / SECPLA / DIN			
		2	Levantamiento de necesidades de dotación funcionaria, en función de las necesidades del área y los nuevos desafíos de la salud de la Comuna.	DSE / SECPLA /			
		3	Fortalecimiento de la prevención de salud del adulto mayor, a través del sistema de atención primaria de salud municipal.	DSE / DECOM			
	Especialidades de Salud [DS_F_b]	1	Fortalecimiento y creación de nuevos convenios con el sector privado para las atenciones de salud de nivel secundario.	DSE			
		2	Aumento de oferta de especialidades médicas, mediante convenios con el sector privado, que aprovechen la oferta existente en la Comuna.	DSE			
	Educación Municipal [DS_G]	Educación para la innovación e inclusión [DS_G_a]	1	Adaptación completa del sistema de educación municipal para la inclusión (alumnos, docentes, administrativos, recursos educativos, personal de apoyo, capacitaciones, etc.).	DSE		
2			Continuación con la línea de capacitación a los profesores, alumnos y apoderados en torno a la discapacidad e inclusión	DSE			
Cohesión de la comunidad educativa [DS_G_b]		1	Continuación con la generación de un espacio de encuentro de la comunidad educativa, a través de un trabajo conjunto de las áreas sociales y aprovechando los espacios físicos de la Comuna.	DSE			
		Aula Digital [DS_G_c]	1	Integración de herramientas digitales de vanguardia al aula de los colegios municipales.	DSE / INF		
2			Continuación de la formación extracurricular en herramientas y aplicaciones digitales, para la promoción de criterios de innovación y desarrollo laboral.	DSE			
		Vida de Barrio [DU_A_a]	1	Continuidad del Programa Integral de Implementación Plan Maestro Zonas 30.	SECPLA / DT		

<sup>28</sup> Nuevo centro de emprendimiento de Vitacura, Startup Center.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO			
		N°	Descripción		CP	MP	LP	
Calidad de Vida Urbana [DU_A]	Experiencia Urbana [DU_A_b]	2	Programa Seguridad Pasiva en Espacios Públicos: Adecuación del espacio público <sup>29</sup> para una mayor seguridad.	SECPLA / OPE				
		1	Estrategia que conforme una red integral de espacios públicos, incorporando los planes maestros pertinentes, anclada en los hitos naturales de la Comuna. Mirada sistémica del territorio, en base una red verde (áreas verdes naturales y artificiales y arbolado urbano), una red azul (drenajes y canales) y una red roja (vías prioritarias para el tránsito peatonal y no motorizado).	SECPLA / DMAO / DSI / DOM				
		2	Plan Director del Espacio Urbano de Vitacura: Guía de diseño de espacios públicos, que establezca criterios locales y flexibles para el desarrollo de proyectos, acordes a la diversidad de vecinos y usuarios de la Comuna.	SECPLA / DMAO / DSI / DT				
		3	Elaboración del Catastro y Plan Director del Arbolado Urbano Comunal	SECPLA / DMAO / DSI				
		4	Elaboración de una herramienta de coordinación a través de un plano que incorpore todos los proyectos municipales sobre el espacio público, que permitan implementar con precisión la futura Ley de Aportes al Espacio Público.	SECPLA / DT / DOM / DMAO / DIN				
		5	Definición de una estrategia de tratamiento diferenciado del espacio público en zonas con potencial comercial.	Comité de Políticas de Ingresos y Gastos				
		6	Gestión diferenciada de parques comunales, potenciando su vocación.	DMAO / DSI				
	Comuna inteligente (Smart City) [DU_A_c]	1	Programa de Espacios Públicos Inteligentes, incorporando tecnologías y materiales para la eficiencia de los espacios privados y públicos.	DSI / SECPLA (AU) / DT				
		2	Maqueta virtual de la Comuna en la intranet municipal, de actualización permanente. Herramienta de registro histórico, que permita visualizar los cambios que ha experimentado la Comuna desde sus inicios, para el trabajo de la planificación urbana.	DOM / SECPLA (AU)				
		3	Sistema de monitoreo con mediciones e indicadores de calidad de vida: Definir un sistema de mediciones e indicadores locales de calidad de vida urbana, para evaluar cómo evoluciona la Comuna.	SECPLA / DECOM/DSE				
		4	Estudio para definir el Plan Maestro de Movilidad de Vitacura: Estudio orientado a explorar y definir nuevas soluciones de movilidad, con una mirada local y haciéndose cargo de la inserción metropolitana, combinando gestión, operación e inversión.	DT / SECPLA (AU)				
		5	Gestión de estacionamientos públicos, con la incorporación de tecnologías y zonificación.	DT				
	Movilidad Urbana Sustentable [DU/DA_B]	Conectividad intercomunal [DU/DA_B_a]	1	Gestión público - público con municipios vecinos, para el estudio de nuevos proyectos públicos en ejes principales.	SECPLA / DT			

<sup>29</sup> Prevención situacional.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
	Movilidad sustentable ambientalmente [DU/DA_B_b]	2	Ídem DU_A_c_4	DT / SECPLA			
		1	Programa de fomento al uso de la bicicleta: Promoción de la bicicleta como modo de transporte, para funcionarios municipales y la comunidad.	DT / DIS / DAF / DECOM / DCP			
		2	Ídem DU_A_b_2	SECPLA / DMAO / DSI / DT			
		3	Plan educacional y comunicacional pro-movilidad sustentable.	DSI / DT			
		4	Ídem DU_A_a_1	SECPLA / DT			
		5	Implementación del Plan Maestro Ciclovías y rutas seguras para ciclistas.	SECPLA (AU)/ DT/OPE			
	Movilidad inclusiva [DU/DA_B_c]	1	Plan Maestro Accesibilidad Universal.	SECPLA (AU)/DSI/ DECOM / DSI			
Corresponsabilidad Ambiental Ciudadana [DA_A]	Educación ambiental [DA_A_a]	1	Programa "Red de establecimientos educacionales sustentables (REES)", que busca la creación de una red entre colegios que favorezca el intercambio de iniciativas y experiencias ambientales.	DSI / DSE			
		2	Continuidad Programa "Tu colegio sustentable"	DSI / DSE			
		3	Continuación y fortalecimiento de la educación ambiental en el plan anual de educación municipal – PADEM - y en el plan anual de salud municipal – PASAM-.	DSI / DSE			
	Sensibilización del aporte individual [DA_A_b]	1	Programa comunicacional sobre convivencia ciudadana, que tiene por objetivo sensibilizar a los habitantes de la Comuna sobre diversos temas necesarios para una buena convivencia ciudadana.	DSI / DCP			
		2	Programa "Vitacura con el medio ambiente", programa que tiene por objetivo visibilizar las acciones medio ambientales desarrolladas por la Municipalidad, además de promover acciones sustentables entre sus habitantes.	DMAO / DCP / DSI			
Eficiencia Energética e Hídrica [DA_B]	Eficiencia energética e hídrica en hogares, empresas y comercio [DA_B_a]	1	Programa "Sello VITA", programa que busca desarrollar un sello para empresas y comercio, que reconozca las mejoras en distintos ámbitos de la sustentabilidad: reciclaje, eficiencia energética, eficiencia hídrica, etc.	DSI/DIN/DMAO			
		2	Continuación y fortalecimiento del Programa de Eficiencia Energética Domiciliaria, en el que la Municipalidad actúe de intermediario entre los vecinos de la Comuna y las empresas que desarrollan las tecnologías.	DSI/DIN			
		3	Programa de difusión y educación acerca del "Mapa Solar", que conlleve una mejora en la interfaz actual, hacia una visualización y operación más didáctica y simple.	DSI / DCP/DIN			
		4	Desarrollo e implementación del programa "Vitacura Verde": Utilización del sello VITA, descrito anteriormente, para reconocer las prácticas de eficiencia hídrica y energética en áreas verdes públicas y privadas.	DSI/DMAO			

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
	Eficiencia energética e hídrica en la gestión municipal [DA_B_b]	1	Plan de Eficiencia Hídrica y Energética Municipal.	DSI/DIN			
Patrimonio Natural [DA/DU_C]	Hitos naturales [DA/DU_C_a]	1	Programa "Vitacura Nativa": Promoción y educación sobre el patrimonio ecológico de la Comuna.	SECPLA (TALLER)/ DSI/ DMAO / DCP			
		2	Establecimiento de un sistema de senderos turísticos que recorran los hitos naturales de la Comuna: Cerro Manquehue, El Carbón, Manquehue chico, Cerro Alvarado, el corredor Pie Andino (Loma lo Espino y cerro la Pirámide), el sitio prioritario Colina-Lo Barnechea y el Río Mapocho, en el marco del Programa Vitacura Nativa.	SECPLA (TALLER)/ DSI/ DMAO / DCP			
		3	Incentivo para el desarrollo de actividades deportivas y culturales en torno al río y en el pie andino.	DECOM / VITADEPORTE/ VITAJOVEN/ CORPORACIÓN			
		4	Consolidación del borde del Río Mapocho, a través de diversos proyectos.	SECPLA (AU)/DECOM/DSI			
		5	Coordinación con comunas vecinas, para revitalizar hitos naturales compartidos, tales como el río y camino La Pirámide.	SECPLA/DECOM/DSI			
		6	Ídem DU_A_b_1	SECPLA / DMAO / DSI / DOM			
		7	Ídem DA_A_b_2	DMAO / DCP / DSI			
		Compromiso municipal con el cambio climático [DA/DU_C_b]	1	Incorporación del Municipio a redes de cambio climático nacionales <sup>30</sup> e internacionales.	DSI/DIN/DMAO		

#### Simbología:

Política Estructural de Calidad de Vida
Política Estructural de Innovación
Política Estructural de Sustentabilidad

CP: Corto Plazo
MP: Mediano Plazo
LP: Largo Plazo

#### Abreviaturas:

DS: Desarrollo Social y Humano  
DE: Desarrollo Económico Local  
DU: Desarrollo Urbano  
DA: Desarrollo Ambiental  
DI: Desarrollo Institucional

DAF: Dirección de Administración y Finanzas  
DC: Dirección de Control  
DCP: Dirección de Comunicaciones y Prensa  
DECOM: Dirección de Desarrollo Comunitario  
DIN: Dirección de Infraestructura  
DJ: Dirección de Asesoría Jurídica  
DMAO: Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato

DOM: Dirección de Obras Municipales  
DSE: Dirección de Salud y Educación  
DSI: Dirección de Sustentabilidad e Innovación  
DT: Dirección de Tránsito y Transporte Público  
INF: Dirección de Informática  
OPE: Operaciones  
SECPLA: Secretaria de Planificación

Fuente: Elaboración SECPLA.

<sup>30</sup> Por ejemplo: Red Chilena de Municipios ante el Cambio Climático, Asociación de Municipalidades Proyecto Protege, etc.



**INNOVACIÓN**

**CALIDAD DE VIDA**

**SUSTENTABILIDAD**