



# PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE ANTOFAGASTA 2013 – 2022



## Volumen II Estrategia

PULSO S.A. Consultores  
Grupo de Estudios Económicos y Territoriales S.A  
[www.pulso-sa.cl](http://www.pulso-sa.cl)

## INDICE

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>1. PRINCIPIOS DEL PLADECO ANTOFAGASTA 2013 – 2022.....</b>	<b>3</b>
<b>2. IMAGEN OBJETIVO, MISIÓN, VISIÓN .....</b>	<b>5</b>
A. IMAGEN OBJETIVO.....	5
B. VISIÓN .....	8
C. MISIÓN .....	8
D. VALORES PRIORIZADOS .....	8
<b>3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>10</b>
<b>4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>13</b>
A. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SECTORIALES .....	13
B. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS Y RESUMEN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA .....	17
<b>ANEXO DEFINICIONES OPERATIVAS.....</b>	<b>19</b>

## Presentación

El presente documento presenta la Estrategia del Plan De Desarrollo Comunal De Antofagasta 2013 – 2022.

Se presentan los principios que han guiado la confección de esta propuesta, que son orientadores de la gestión y buscan formar parte de los valores corporativos del Municipio.

Se presenta la propuesta estratégica del PLADECO, conformada por la Imagen Objetivo de la comuna, la Visión y la Misión municipal, los Lineamientos Estratégicos o Ejes Estratégicos de desarrollo, y finalmente los Objetivos Estratégicos del desarrollo comunal de Antofagasta.

Se acompaña un anexo de definiciones operativas.

## 1. Principios del PLADECO Antofagasta 2013 – 2022

El Plan de Desarrollo Comunal de Antofagasta está fundado en 4 principios que determinan la definición de los objetivos y la selección de las acciones.

Estos principios constituyen valores corporativos de la organización municipal, y orientarán la gestión del Plan.

Los principios permitirán que el Plan se implemente de acuerdo a las condiciones actuales de desarrollo, disponibilidad financiera y fortaleza institucional.

### PRINCIPIOS DEL PLADECO

Un Plan basado en la **Gestión**.

Un Plan que mira la estrategia pero con **objetivos realistas**.

Un Plan que **invierte en la organización** como parte de su estrategia.

Un Plan que valora la **concursabilidad** como forma de integrar a la comunidad.

#### **Un Plan Basado en la Gestión.**

---

Con este principio se quiere establecer que el recurso principal requerido para la puesta en marcha del plan es la gestión institucional, en contraposición al financiamiento. Las actividades propuestas en el Plan de Acción deben ser abordadas desde la gestión, por lo que no se debe considerar a los recursos financieros como una restricción para la implementación del Plan.

Un PLADECO de alto estándar requiere una gestión de alto estándar, por lo que el esfuerzo principal del Plan, en todas sus etapas, será constituir las capacidades de gestión del Plan, sus recursos humanos, sus sistemas de coordinación, la institucionalidad público – privada, y la imagen corporativa del Plan a nivel comunal.

El financiamiento corresponderá a una actividad estratégica de la gestión del Plan.

#### **Un Plan que mira la estrategia pero con objetivos realistas.**

---

El PLADECO es un instrumento que debe posicionarse en la organización municipal y en la institucionalidad pública y privada de la comuna, como el instrumento de planificación del desarrollo comunal. Corresponde a una convocatoria a los funcionarios municipales, los habitantes y actores de la comuna a trabajar colectivamente para el desarrollo de Antofagasta en el marco de un plan.

Por otra parte, la comuna de Antofagasta, si bien tiene un alto potencial de desarrollo económico, social y cultural, se ha diagnosticado el rezago y la existencia de brechas relevantes en distintos ámbitos del desarrollo comunal.

De esta forma, el PLADECOC, si bien se plantea objetivos estratégicos ambiciosos, se construye en base a objetivos realistas tácticos realistas, si bien el Plan aspira a tener importantes logros, éstos son posibles si responden al estado actual de empoderamiento comunal y del desarrollo.

### **Un Plan que invierte en la organización como parte de su estrategia.**

---

El PLADECOC aspira a constituir al Municipio como una institución líder, moderna y con excelencia en la gestión. De esta forma, el desarrollo de la organización municipal es parte integrante y eje estratégico del Plan.

La implementación del Plan, desde sus inicios requiere el compromiso y la integración de los funcionarios del municipio. Actualmente no existe una estructura, los procesos y las confianzas suficientes en la organización como para generar un proyecto colectivo de desarrollo.

El PLADECOC invertirá en la organización municipal como parte de su estrategia, para convertirse en este proyecto común, y lograr el reconocimiento y la credibilidad por la comunidad. No tendremos una ciudad moderna sin un municipio moderno.

Por otra parte, el Plan invertirá en los actores que colaboren con el municipio, en la red institucional, generando las confianzas que permitan crear la institucionalidad requerida para el desarrollo comunal.

### **Un Plan que valora la concursabilidad como forma de integrar a la comunidad.**

---

Como un mecanismo estratégico de integración comunitaria, el Plan incorpora en sus distintos ámbitos de acción, programas concursables de proyectos, reconociendo que este es un mecanismo que permitirá una mayor valoración de las obras y acciones que realice el municipio.

La comunidad debe y quiere trabajar en el desarrollo de su comuna, y los concursos constituyen una herramienta para lograr este propósito, en un proceso en el cual se fortalece la red social y la organización comunitaria.

De esta forma, la comunidad, con apoyo del municipio, participa del mejoramiento de sus barrios, de la realización de actividades culturales y deportivas, y emprende proyectos innovativos para el desarrollo comunal.

## 2. Imagen Objetivo, Misión, Visión

### a. Imagen Objetivo

Actualmente la comuna de Antofagasta utiliza la Imagen Objetivo: “Tierra de Oportunidades”, la cual se propone actualizar, cambiándola por un nuevo concepto, ya que la comunidad espera transitar de una imagen de oportunidades a una imagen de mejor calidad de vida. De esta forma, la comuna para los próximos 10 años debe contar con una imagen objetivo que recoja esta aspiración de cambio, de las oportunidades de desarrollo a la calidad de vida.

El concepto de “Tierra de Oportunidades” está validado, es reconocido por la comunidad, y se mantiene la relevancia de su mensaje, pero se pasa a un “estadio superior”, donde las “oportunidades” ya existen, pero lo que ahora la gente y sus autoridades aspiran a una mejor condición de vida, no sólo relacionado al emprendimiento económico como foco principal, sino a un desarrollo humano más integral, de consolidación de las oportunidades en un mejor futuro personal y familiar y de protección del ambiente.

La **Imagen Objetivo** propuesta, como resultado del proceso de análisis y consulta, es la siguiente:



### Conceptualización

Antofagasta y sus habitantes tienen (quieren) una ciudad de calidad, con servicios de excelencia que les permiten vivir mejor. Las personas se pueden desarrollar en todos los ámbitos, teniendo como base un trabajo de calidad pero donde importa y se valora especialmente el desarrollo integral de las personas, participando y disfrutando de la vida en comunidad. La **Imagen Objetivo** estará compuesta por la imagen principal y los contenidos específicos relevantes vinculados a los lineamientos estratégicos.

Actualmente la comuna de Antofagasta utiliza la Imagen Objetivo: “Tierra de Oportunidades”, la que se actualizará, cambiándola por un este nuevo concepto.

Sobre la base de los resultados de los Talleres de definición de estrategias, realizado con personas del municipio de sus diferentes estamentos (Concejales, Directivos, Ejecutivos), con Instituciones públicas y privadas, y con funcionarios municipales de todo orden, se definieron los principales valores para sustentar la Imagen Objetivo.

### Consideraciones

- Se utilizan conceptos breves, simples y directos, que todos puedan identificar y entender claramente como una aspiración, una meta a alcanzar entre la ciudadanía, las instituciones y su autoridad territorial. Se evitan conceptos más “poéticos” como podrían ser “Perla del Norte”, etc.
- Se utilizan conceptos que puedan tener derivaciones o “bajadas” hacia los Valores y los Lineamientos Estratégicos, que son los que dan el soporte a la Imagen Objetivo. Por ejemplo a partir del concepto “Mejor ciudad”, se puede también referirse a “mejor Educación”, “Mejor Empleo”, “Mejor medioambiente”, etc., es decir todos los aspectos que se consideren prioritarios tanto ahora como en el futuro. Del mismo modo el concepto “Calidad de Vida” se puede resignificar como “Salud de Calidad”; “Espacios de Calidad”, “Cultura de Calidad”, etc.
- Los conceptos utilizados ofrecen aspiraciones de mejores perspectivas, ambiciones que tiene la ciudadanía sobre las optimizaciones que esperan para su calidad de vida y la de su familia.
- El concepto de “Tierra de Oportunidades” está validado y se mantiene en el imaginario comunal, pero se pasa a un “estadio superior”, donde las “oportunidades” ya existen, pero lo que ahora la gente y sus autoridades aspiran es a una mejor condición de vida, no sólo relacionado al emprendimiento económico como foco principal, sino a un desarrollo humano más integral, de consolidación de las oportunidades en un mejor futuro personal y familiar.
- Todos los conceptos apuntan a los mismos objetivos, cambiando solamente los énfasis. No se trata por lo tanto de conceptos excluyentes.
- Se pone el Foco en estar “mejor”. Se invita a la comunidad a ser “mejores”. El municipio define su Misión como un trabajo para construir “mejor” calidad de vida, una “mejor” ciudad, entregando “mejores” servicios. Adicionalmente y de manera tangencial se realiza

una comparación con otras ciudades de Chile, lo cual parece razonable en la medida que mucha gente y de manera creciente, viene desde otros lugares, lo cual necesariamente implica *comparar* entre sus lugares de origen y su situación actual.

- Antofagasta se observa a sí misma, se compara y se reconoce mejor que antes, con mejoras permanentes. Persisten o aparecen nuevos problemas pero también aparecen propuestas de solución, ya sea en vialidad, transporte, educación o seguridad pública, como en los otros ámbitos de la vida en comunidad.
- Históricamente los antofagastinos se miran a sí mismos como una ciudad donde la gente aspira a pasar pero no a quedarse: se está de paso por la ciudad, se vive de manera temporal a la espera de volver a sus lugares de origen o bien irse a otra ciudad. Se han retratado a sí mismos muchas veces como “campamento minero”. Esta visión parece estar cambiando radicalmente. A las personas les gusta vivir en Antofagasta y mientras más años se queda, más les gusta según indican los estudios previos. Además aspiran a que sus hijos se queden más tiempo viviendo en la ciudad.
- Antofagasta se convierte en una opción valorada para quedarse a vivir.
- La meta de “calidad de vida” pasa a ser una aspiración compartida y es lo que permite enriquecer a las personas y le da sentido al desarrollo económico. El municipio se apropia de esta aspiración y le comunica a los habitantes que es su foco principal de trabajo, invitándolos a participar de él como proyecto común.

## b. Visión

La propuesta de Visión es la siguiente:

***El Municipio de Antofagasta será reconocido por su gestión transparente, abierto a la opinión de sus habitantes y bien evaluado por la excelencia de sus servicios.***

## c. Misión

La propuesta de Misión es la siguiente:

***Satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural, entregando servicios de excelencia a la comunidad y evaluando periódicamente sus procesos.***

La Misión se basa en la Ley Nº 18.695 Artículo 1º, que dice textualmente: “La administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad. Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”.

Como se ha explicado con anterioridad la Misión está definida por Ley, sin embargo creemos que es posible realizar un agregado que la singulariza para efectos de Antofagasta y de las aspiraciones de su Comunidad.

## d. Valores priorizados

Los Valores son enunciados éticos permanentes que rigen y sustentan la Estrategia en su conjunto. Son objetivos finales que se aspira a cumplir a través de la Misión, la Visión, la Imagen Objetivo y demás elementos de la Propuesta Estratégica.

Los Valores no siempre son evidenciables explícitamente pero deben estar traducidos en los elementos de la Propuesta, y, dicho al revés, la Propuesta Estratégica no puede dejar de lado los

Valores ni menos ir contra ellos en su implementación. Si existen dudas sobre la Estrategia y su materialización, se deben consultar nuevamente cuáles son los Valores que guían el camino.

Los Valores son definidos colectivamente. Los resultados del trabajo indican que los asistentes a los Talleres y sus votaciones, priorizan los siguientes Valores:

**Valores para la Imagen Objetivo de Antofagasta**

- × Calidad de Vida
- × Conectividad o comuna conectada
- × Comuna con Identidad
- × Oportunidades
- × Integración o comuna integrada
- × Equidad
- × Participación

**Valores para la Visión del municipio de Antofagasta**

- × Excelencia en la Gestión
- × Liderazgo
- × Transparencia
- × Participación

### 3. Lineamientos Estratégicos

Un Lineamiento Estratégico es un Pilar o un Eje de desarrollo priorizado por la autoridad, sobre los que se sustentan y al mismo tiempo permiten articular los Objetivos Estratégicos. Metodológicamente es un enunciado que entrega orden a estos Objetivos.

Puesto que los Objetivos Estratégicos son muchos (en este caso se definieron 76) entonces se requiere de estos Lineamientos para ordenarlos y poder comunicarlos tanto a la ciudadanía como a la propia organización municipal, de manera clara y efectiva.

Los Lineamientos Estratégicos permiten entonces fijar las prioridades de la Estrategia y en definitiva resumir la Estrategia misma, señalando a todo el mundo cuál es el rumbo que va a tomar la autoridad a partir de lo que han expresado los habitantes y sus organizaciones.

Obviamente los Lineamientos Estratégicos van cambiando en la medida que cambia la realidad, el entorno y las aspiraciones ciudadanas. Por ejemplo en el caso de Antofagasta, ha sido y sigue siendo muy importante el factor de “Desarrollo Económico”, pero ahora ese factor también se ve acompañado por una aspiración de la ciudadanía de mejor “Calidad de Vida” en temas de Educación, Salud, Cultura, Transporte y servicios urbanísticos de la ciudad. Esto puede ocurrir porque las personas sienten que ya existe un entorno económico consolidado, que no se debe descuidar pero sí complementar con estos otros temas de desarrollo personal y humano que parecen estar retrasados y que deben priorizarse para ponerse a la altura.

Metodológicamente se propone que los Lineamientos Estratégicos no sean más de cuatro, de manera de que puedan ser mejor recordados por todo el mundo. Desde este punto de vista es incluso mejor contar con tres o incluso dos grandes Lineamientos, aunque por supuesto la dificultad de resumirlos radica en que resulta complejo “sacar” algunos temas del foco de atención<sup>1</sup>.

Algunas consideraciones para diseñar Lineamientos Estratégicos efectivos:

- Los Lineamientos Estratégicos deben ser breves y claros: no sirven las redacciones largas o conceptos muy abstractos ya que no consiguen el doble objetivo de ser entendidos y recordados.
- Deben ser priorizadores, es decir, que deben servir para mostrar las opciones por las que se está optando y no caer en el error de querer incluir todos los temas en un solo Lineamiento, justamente porque eso es renunciar a priorizar.
- Deben ser los pilares que generan mayor demanda de la ciudadanía y al mismo tiempo los que la autoridad fija como aspiraciones de largo plazo, que entregan un direccionamiento y permiten fijar liderazgo para señalar sin confusiones hacia dónde dirigirse.

---

<sup>1</sup> Los Lineamientos estratégicos del anterior PLADECO de Antofagasta también fueron cuatro siendo éstos los siguientes: 1) Pacto Social; 2) Equidad Social y Espacial; 3) Paisaje comunal y Medio Ambiente; 4) Gerencia del Desarrollo de la gran zona industrial regional.

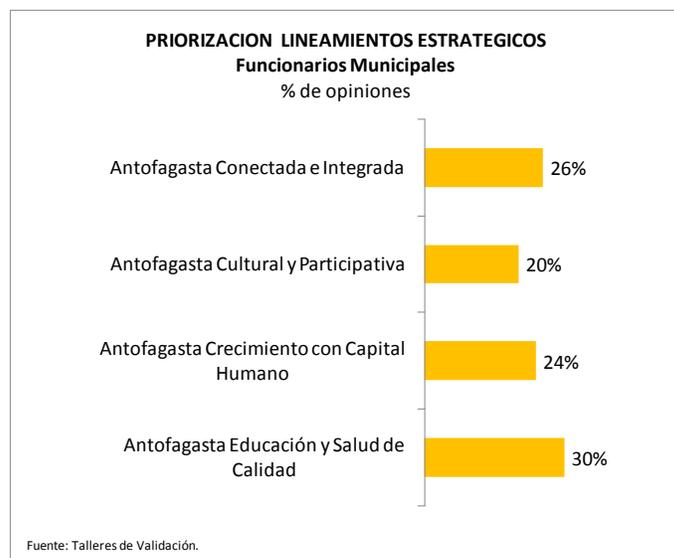
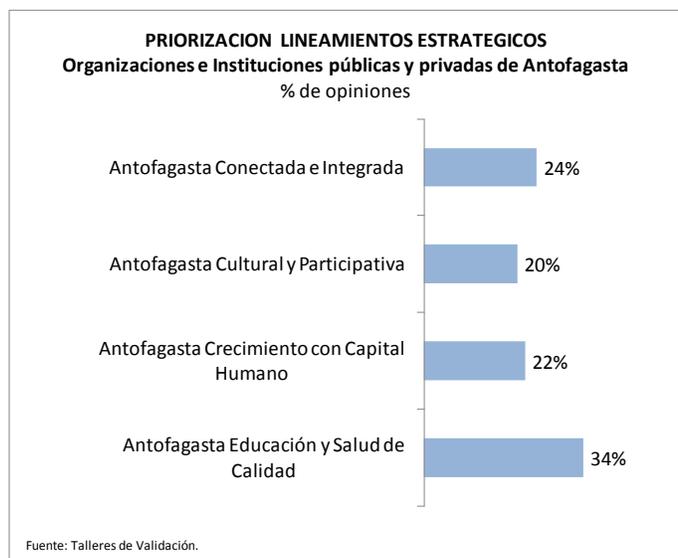
- Deben ser autoexplicativos a partir de su propio título, aunque igualmente se requiere una redacción adicional que permita explicar mejor los alcances que tiene cada Lineamiento.

Los 4 **Lineamientos Estratégicos** que se construyeron en los procesos de diagnóstico, consulta y talleres, y que se proponen como parte de la Propuesta Estratégica, son los siguientes:



Una vez definidos los lineamientos estratégicos en los talleres de planificación, fueron presentados para su validación, y sometidos a votación ante dos tipos de audiencia: a) organizaciones públicas y privadas representativas de los diferentes ámbitos del quehacer ciudadano; b) funcionarios municipales de los diversos departamentos.

En ambos casos los lineamientos estratégicos fueron ampliamente aceptados, y las tendencias en la priorización son las mismas. Las priorizaciones de estos Talleres son las siguientes:



A pesar de las diferencias del tipo de público y la cantidad de asistentes, las tendencias son equivalentes y disponen las siguientes prioridades de desarrollo para la Comuna de Antofagasta:

**Primera Prioridad**

**Lineamiento Estratégico: “Antofagasta Educación y Salud de Calidad”**

**Segunda Prioridad**

**Lineamiento Estratégico: “Antofagasta Conectada e Integrada”**

**Tercera Prioridad**

**Lineamiento Estratégico: “Crecimiento con Capital Humano”**

**Cuarta Prioridad**

**Lineamiento Estratégico: “Antofagasta Cultural y Participativa”**

Cabe destacar que a los participantes de los Talleres se les aclaró que podían dejar fuera o calificar con cero puntos, cualquiera de estos Lineamientos que les pareciera de menor relevancia, sin embargo todos consiguen puntajes importantes, así que por lo tanto se mantienen.

Posteriormente, todo el trabajo realizado fue presentado en Alcaldía, a la alcaldesa y al equipo técnico, validando los lineamientos estratégicos, incorporando un par de ajustes necesarios para compatibilizar y dar coherencia a las prioridades con los énfasis de la gestión actual: renombrar Excelencia en vez de Calidad y Crecimiento Sustentable con Capital Humano.

## 4. Objetivos Estratégicos

### a. Objetivos Estratégicos Sectoriales

Previo a la realización de un Taller Estratégico para priorizar y definir los aspectos que permitirían construir la Propuesta Estratégica en su conjunto, se definieron los Objetivos Estratégicos a partir del Diagnóstico basado en instrumentos de consulta a la ciudadanía y sus autoridades y a la discusión que posteriormente se realizó en las mesas técnicas sectoriales.

Se definieron 78 objetivos estratégicos sectoriales para el desarrollo comunal, los que se presentan a continuación.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Sector Educación

- |           |  |
|-----------|--|
| Obj - 1.  | Los habitantes de la comuna contarán con establecimientos educacionales de calidad, cercanos a sus domicilios.   |
| Obj - 2.  | Los alumnos y alumnas de la educación municipalizada aumentan su rendimiento en las pruebas de lenguaje y matemática (SIMCE).                              |
| Obj - 3.  | La dedicación de los profesores será un atributo valorado y reconocido por la comunidad.   |
| Obj - 4.  | Las familias estarán integradas a la escuela y los padres estarán incorporados a la educación de sus hijos.  |
| Obj - 5.  | Los jóvenes de 15 años contarán con habilidades para expresarse de forma oral y escrita en idioma inglés.  |
| Obj - 6.  | Los jóvenes de 15 años contarán con habilidad para expresarse y para integrarse socialmente.   |
| Obj - 7.  | La calidad de las Universidades será reconocida y estarán insertas en el sistema educacional comunal.  |
| Obj - 8.  | La comuna será líder en educación técnico profesional, con alumnos con un título técnico de alto estándar e insertos en el mercado laboral.                |
| Obj - 9.  | Los niños se incorporarán tempranamente al sistema escolar, con el propósito de cerrar la brecha de cobertura del sistema educativo en niños preescolares. |
| Obj - 10. | Los establecimientos contarán con equipamiento y equipos de alto estándar.   |
| Obj - 11. | El modelo educativo comunal se basará en un concepto de educación integral basada en los valores y la formación cívica.                                    |
| Obj - 12. | La corporación municipal aumentará el nivel de ingreso de sus alumnos a la educación superior.   |

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Sector Cultura

- Obj - 13. La comuna contará con salas de danza, teatro y música con participación activa de la comunidad.
- Obj - 14. La comunidad será un miembro activo de la audiencia cultural (asistentes a espectáculos culturales).
- Obj - 15. La comuna valorará a artistas y creativos locales y a las organizaciones de la cultura que son un centro de la convivencia ciudadana.
- Obj - 16. Antofagasta contará con una Agenda – Cartelera Cultural de calidad, que convierte a la ciudad en el centro cultural del norte de Chile y del ZICOSUR.
- Obj - 17. La comuna contará con gestores y profesionales en los distintos ámbitos del quehacer cultural.
- Obj - 18. Las Universidades locales serán reconocidas como centros de la actividad cultural de la comuna.
- Obj - 19. Se fortalecerá la identidad comunal a través de los valores, la historia y el patrimonio de la comuna.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Sector Deportes

- Obj - 20. Se creará el hábito deportivo en los jóvenes que practicarán al menos 3 veces a la semana deportes.
- Obj - 21. Las familias antofagastinas se integrarán a la actividad recreativa y los padres educan a sus hijos en el deporte.
- Obj - 22. En los establecimientos educacionales los niños practicarán deportes a lo menos tres días a la semana y desde primero básico, y los profesores de educación física lideran este cambio de hábito.
- Obj - 23. La comuna contará con infraestructura deportiva y recreacional social moderna, diversificada, de alto estándar, con oferta programática deportiva y recreativa.
- Obj - 24. El espacio público de la comuna tendrá un diseño y un equipamiento orientado a la práctica recreativa y deportiva.
- Obj - 25. En los lugares de trabajo y estudio se facilitará y motivará la práctica del deporte.
- Obj - 26. La infraestructura deportiva será administrada por organizaciones públicas o privadas con competencias de gestión y con modelos de negocios modernos y sustentables.
- Obj - 27. La ciudad estará planificada y contará con suelo urbano para facilitar la recreación y el deporte al aire libre.
- Obj - 28. La comuna cuenta y apoya a sus deportistas de excelencia.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Sector Salud

- Obj - 29. La población de Antofagasta tendrá un estado nutricional sano, con niños y jóvenes sin obesidad.
- Obj - 30. La Atención de salud primaria será la de mejor calidad en la atención en Chile y será reconocida por la excelencia de sus funcionarios.
- Obj - 31. La comunidad se encontrará educada en la problemática de salud pública y comprendiendo las características del modelo de salud.
- Obj - 32. El sistema de salud municipal contará con infraestructura de estándar óptimo y con capacidad operativa suficiente para atender a la comunidad.
- Obj - 33. El sistema de salud municipal disminuirá los tiempos de espera de interconsultas con especialistas.
- Obj - 34. El sistema de salud municipal contará con un servicio tecnológico, resolutivo y de alta productividad en su operación.
- Obj - 35. Las Universidades de la comuna colaborarán estrechamente con el sistema de salud municipal.
- Obj - 36. La comuna contará con un centro de rehabilitación para personas de escasos recursos.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Sector Seguridad

- Obj - 37. Se disminuirá la tasa de victimización en la comuna.
- Obj - 38. Antofagasta tendrá espacios públicos seguros para la vida urbana nocturna, iluminados y vigilados, para que puedan ser utilizados por la comunidad de manera segura
- Obj - 39. Los vecinos estarán organizados y conformarán una red social en torno al tema de la seguridad de su barrio.
- Obj - 40. La comuna de Antofagasta será un espacio seguro para la vida nocturna recreativa, deportiva y cultural.
- Obj - 41. El Municipio se constituirá como líder en materia de seguridad, a la par con la institucionalidad sectorial.
- Obj - 42. El Municipio tendrá un sistema de fiscalización eficiente y eficaz, haciendo cumplir las ordenanzas municipales.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Sector Social y Comunitario

- Obj - 43. Los valores compartidos de los Antofagastinos se verán reflejados por proyectos comunales emblemáticos.
- Obj - 44. La población más vulnerable de la comuna contará con un sistema eficiente para la inclusión social.
- Obj - 45. Antofagasta será un lugar donde exista una cultura participativa local basada en visiones, hábitos y prácticas compartidas.
- Obj - 46. La gestión municipal será transparente hacia los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil.
- Obj - 47. Antofagasta valorará su carácter cosmopolita e intercultural e integrará a los nuevos residentes.
- Obj - 48. Se disminuirá la tasa de violencia intrafamiliar en la comuna.
- Obj - 49. Antofagasta mantendrá una Participación Ciudadana permanente basada en la profesionalización de sus organizaciones, el apoyo a los dirigentes comunitarios y la generación de incentivos para las buenas prácticas de Participación.
- Obj - 50. La comunidad dispone de una plataforma de información en la que al mismo tiempo es informada y puede realizar trámites y consultas de manera transparente y acogedora.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Sector Áreas Verdes

- Obj - 51. La Costanera y las playas de la comuna tendrá un diseño de alto estándar y serán reconocidas a nivel nacional.
- Obj - 52. Todos los barrios de la comuna contarán con áreas verdes de calidad para el uso de los vecinos.
- Obj - 53. Las áreas verdes y el espacio público comunal estará iluminado para su uso nocturno.
- Obj - 54. La comuna duplicará su oferta de espacio público y áreas verdes hasta llegar a los 5 m<sup>2</sup> por habitante.
- Obj - 55. Los diseños del espacio público serán de estándar, con un concepto de área verde apropiada al clima comunal, y con tecnologías innovadoras de iluminación, riego y mantención.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Sector Medio Ambiente

- Obj - 56. Áreas Silvestres Protegidas están integradas al desarrollo comunal y son hitos del desarrollo sustentable de la comuna.
- Obj - 57. La comunidad ha adquirido hábitos de cuidado ambiental y cuida su ciudad.
- Obj - 58. La comuna contará con un sistema eficiente de reciclaje de residuos sólidos domiciliarios y no domiciliarios.
- Obj - 59. La Municipalidad de Antofagasta se tendrá una certificación ambiental de excelencia.
- Obj - 60. La comuna contará con un borde costero sin contaminación.
- Obj - 61. Los habitantes de Antofagasta dispondrán de una comuna limpia.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Sector Urbano Territorial**

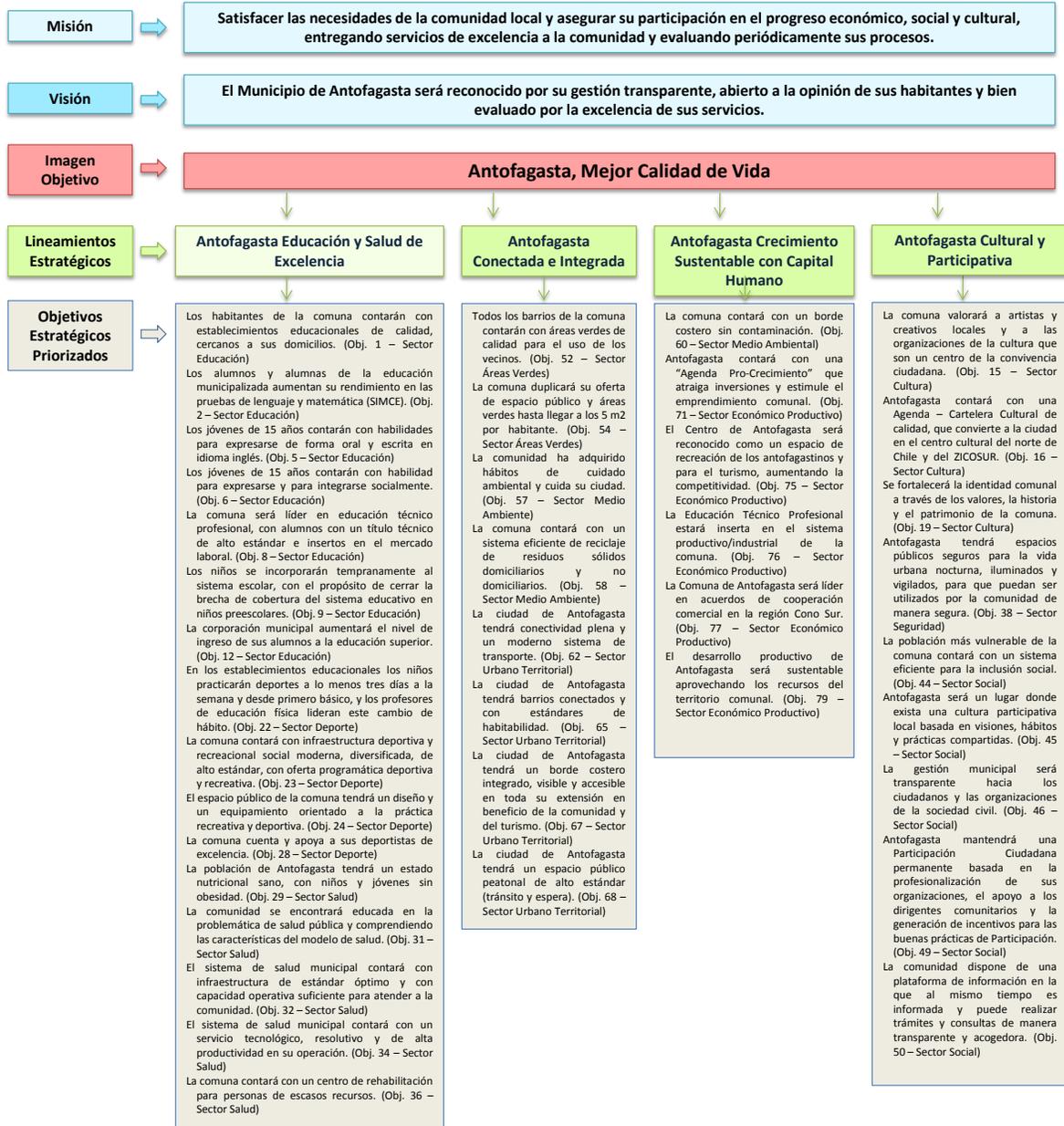
- Obj - 62. La ciudad de Antofagasta tendrá conectividad plena y un moderno sistema de transporte.
- Obj - 63. Los hogares de menores ingresos de la comuna tendrán acceso a la vivienda terminando con el déficit habitacional.
- Obj - 64. La comuna contará con plena cobertura y factibilidad sanitaria para su desarrollo urbano.
- Obj - 65. La ciudad de Antofagasta tendrá barrios conectados y con estándares de habitabilidad.
- Obj - 66. La ciudad de Antofagasta será líder en renovación urbana, con un área central valorizada.
- Obj - 67. La ciudad de Antofagasta tendrá un borde costero integrado, visible y accesible en toda su extensión en beneficio de la comunidad y del turismo.
- Obj - 68. La ciudad de Antofagasta tendrá un espacio público peatonal de alto estándar (tránsito y espera).
- Obj - 69. La ciudad de Antofagasta desarrollará proyectos que serán hitos urbanos a nivel nacional.
- Obj - 70. Antofagasta será una ciudad preparada ante los riesgos naturales.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Sector Económico Productivo**

- Obj - 71. Antofagasta contará con una “Agenda Pro-Crecimiento” que atraiga inversiones y estimule el emprendimiento comunal.
- Obj - 72. La comuna de Antofagasta contará con un sistema e institucionalidad coordinada para el desarrollo económico local.
- Obj - 73. La ciudad de Antofagasta estará posicionada entre las cuatro principales ciudades de Chile para la realización de eventos de negocios y corporativos.
- Obj - 74. Los visitantes turísticos aumentarán su estadía promedio en la ciudad de Antofagasta.
- Obj - 75. El Centro de Antofagasta será reconocido como un espacio de recreación de los antofagastinos y para el turismo, aumentando la competitividad.
- Obj - 76. La Educación Técnico Profesional estará inserta en el sistema productivo/industrial de la comuna.
- Obj - 77. La Comuna de Antofagasta será líder en acuerdos de cooperación comercial en la región Cono Sur.
- Obj - 78. La Comuna de Antofagasta tendrá índices de empleo mejorados y posicionados entre los mejores del país.
- Obj - 79. El desarrollo productivo de Antofagasta será sustentable aprovechando los recursos del territorio comunal.

## b. Objetivos Estratégicos priorizados y Resumen de la Propuesta Estratégica

En la propuesta final, los objetivos se van integrando de una manera más transversal, en los ejes o lineamientos de desarrollo seleccionados. El resumen de la Propuesta Estratégica del PLADECO 2013 – 2022 es el siguiente.



Todos los objetivos estratégicos son relevantes para el desarrollo comunal, pero no todos pueden conformar la estrategia de desarrollo de los próximos años, dado los énfasis actuales de la gestión municipal, el punto de partida del desarrollo comunal y las restricciones de financiamiento. En los

talleres de planificación con el Equipo de trabajo municipal, se analizaron los distintos objetivos y se priorizaron los que formarán parte de la estrategia del PLADECO para los próximos años, en el entendido de que a medida que se vayan avanzando y cumpliendo los distintos objetivos seleccionados, pueden incorporarse aquellos que no fueron priorizados. De esta forma, la planificación se vuelve dinámica desde el punto de vista de los objetivos de desarrollo.

En el cuadro anterior se presenta un Resumen de la Propuesta Estratégica en su conjunto, lo que incluye -desde arriba hacia abajo-, la perspectiva completa del escenario que se plantea. Esta manera de mirar la Estrategia es una simplificación de la metodología conocida como Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, y permite que todas las áreas o direcciones de una organización tenga siempre a la vista el Objetivo al que se adscribe pero inserto en una estrategia global y corporativa, y no una visión parcial reducida sólo a una actividad puntual.

Los Lineamientos Estratégicos se encuentran ya priorizados en orden de importancia de izquierda a derecha, según la opinión recogida en los Talleres realizados en esta Etapa del trabajo. Por su parte los Objetivos Estratégicos se presentan sólo aquellos que fueron priorizados y aparecen por lo tanto como más relevantes de cumplir en el marco de la Agenda de Gobierno, lo cual no quiere decir que los otros Objetivos (son 79) se abandonan, sino solamente que tienen una prioridad más baja *en este momento* en el que se toman estas definiciones.

## Anexo Definiciones Operativas

Los componentes de la Propuesta Estratégica del PLADECO Antofagasta 2012 – 2020 son los siguientes:

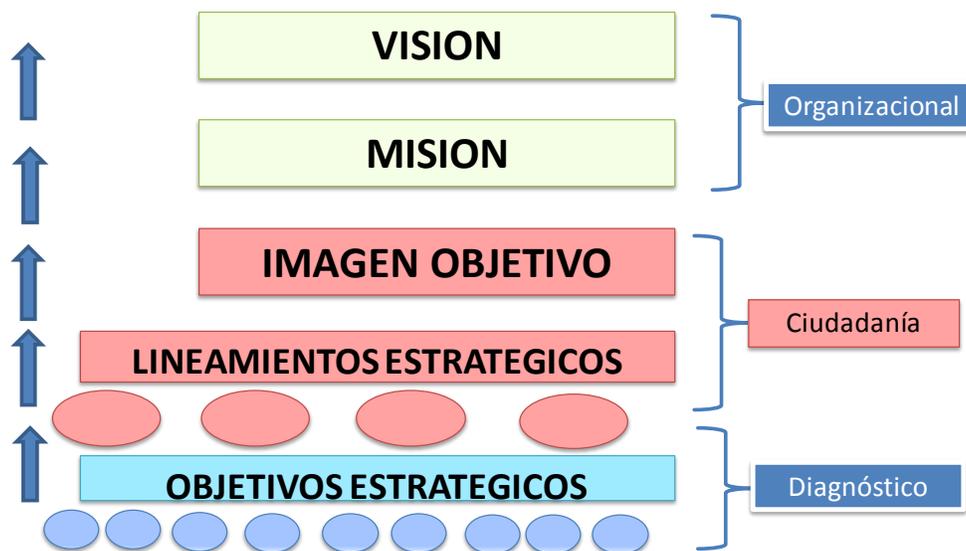
- ☞ Visión
- ☞ Misión
- ☞ Imagen Objetivo
- ☞ Lineamientos Estratégicos
- ☞ Objetivos Estratégicos
- ☞ Plan de Acción
- ☞ Indicadores de Evaluación

Todo esto en conjunto se denomina genéricamente como Propuesta Estratégica.

Una Estrategia en términos generales podemos entenderla como la definición sistemática de las acciones y las aspiraciones planteadas como objetivos, respecto de hacia dónde se dirige la comuna en el largo plazo (en este caso se trata de una planeación a diez años). Esto es plenamente consistente con un proceso de Planificación de Desarrollo Comunal o PLADECO.

No existe Estrategia sin Planificación, y no se puede planificar sin contar con una Misión, Visión y con Objetivos Estratégicos. El proceso mismo de planificar consiste en la definición de los Objetivos y los medios para lograrlos, pero éstos deben ser coherentes y apuntar a cumplir la Misión organizacional. El éxito se medirá por el cumplimiento de estos Objetivos.

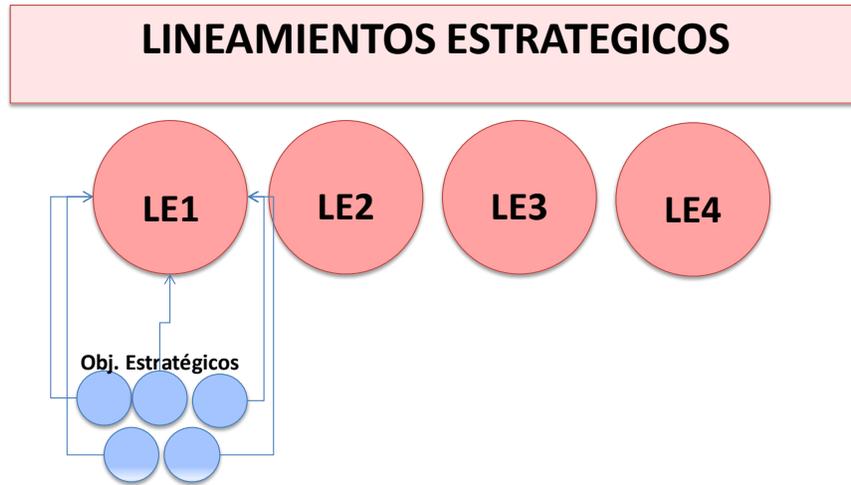
Para el caso de las organizaciones, la ciencia del *management corporativo* define que lo primero que se debe definir es la Visión y la Misión, que es lo más importante, para posteriormente definir los Objetivos Estratégicos que permitan cumplir esos enunciados. La Misión y la Visión son definidas en la instancia más alta de la organización, habitualmente su Directorio. Sin embargo en el caso de los municipios y los gobiernos comunales existen algunas diferencias. Nuestra propuesta metodológica ha sido que las definiciones se construyen (en gran parte) al revés, desde abajo hacia arriba, puesto que es la Comunidad la que expone sus intereses y aspiraciones, mientras que sus autoridades municipales dan forma e interpretan esas aspiraciones. De esta forma, el esquema metodológico es el siguiente:



En el esquema anterior se aprecia que la Propuesta Estratégica y sus productos constitutivos se construyen “desde abajo”, es decir, a partir del Diagnóstico que reconoce las condiciones del desarrollo comunal, así como las aspiraciones de los habitantes de la comuna, se definen los Objetivos Estratégicos; luego se agrupan en Lineamientos Estratégicos, para finalmente construir los productos de la “punta de la pirámide”.

En el proceso de Planificación Comunal aparecen aspectos que no están en el resto de las organizaciones, específicamente los Lineamientos Estratégicos y la Imagen Objetivo. En la metodología de planificación comunal, estos dos aspectos son los que se presentan a la Comunidad públicamente, los que se socializan y las herramientas para involucrar e invitar a los habitantes a un proyecto común y compartido, por lo tanto son los aspectos típicamente “ciudadanos”. Por el contrario la Visión y la Misión son aspectos organizacionales, más internos del municipio que permiten definir la estrategia institucional para hacerse cargo de implementar este proceso de Planificación y sus objetivos.

Los Objetivos Estratégicos, por la amplia cantidad que significan en el ámbito comunal, son agrupados a su vez en Lineamientos Estratégicos, lo que permite priorizarlos y comunicarlos más efectivamente. En este caso se proponen cuatro Lineamientos, cada uno con sus respectivos Objetivos. El siguiente esquema presenta esta mirada metodológica:



A nivel operativo hemos utilizado las siguientes definiciones para implementar en la práctica la Propuesta Estratégica y llegar a los resultados que aquí se proponen.

#### **Visión**

Consiste en la definición de un estado futuro al cual aspiramos llegar como organización municipal, y que se materializa en cómo la comunidad y los propios funcionarios del municipio ven y reconocen a su municipio. Las visiones habitualmente van cambiando y se actualizan en la medida que se van cumpliendo etapas y se aspira a nuevos desafíos.

#### **Misión**

Es la razón de ser de una organización, el motivo central por el cual existe y ha sido creada. La Misión difícilmente se modifica a menos que cambie el giro de la actividad. En el caso de los municipios su Misión ya está definida en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, aunque ésta puede y debe ser complementada sin modificar su misión legal, para darle los contenidos propios de la etapa actual de desarrollo institucional y comunal.

#### **Imagen Objetivo**

Corresponde a una declaración de un estado deseado que la comuna aspira a lograr o consolidar. Se proyecta como una identidad ideal con la cual la comuna aspira a reconocerse y ser reconocida. Es eminentemente una imagen pública que sirve para convocar a la comunidad en tanto proyecto en común. En la práctica se trata de un enunciado muy breve de idealmente entre una y cinco palabras que sirve al mismo tiempo de eslogan comunal. El posicionamiento de la imagen objetivo es parte del plan de desarrollo, para que sea reconocida y asumida por la comunidad y las instituciones que interactúan en el territorio comunal.

### **Lineamientos Estratégicos**

Son un conjunto de enunciados que permiten definir las prioridades en la estrategia comunal, intencionando claramente la dirección en la cual se está focalizando el desarrollo comunal. Permite resumir en tres o cuatro enunciados (idealmente) los numerosos objetivos estratégicos que tiene una comuna. Los diferentes sectores y direcciones municipales, así como las organizaciones y los habitantes, se ponen al servicio de estos Lineamientos, los que permiten ordenar el trabajo para desarrollar el territorio.

### **Objetivos Estratégicos**

Son declaraciones que comprometen los logros que espera alcanzar una organización, en este caso, el municipio para el desarrollo de la comuna. Estos enunciados deben definir qué se quiere lograr y cómo se sabrá si se ha logrado, en un marco de tiempo definido. Deben estar al servicio de cumplir la Estrategia y el éxito se logra en la medida que se cumplen estos Objetivos. Los Objetivos Estratégicos son transversales a los diferentes sectores en que se divide el trabajo municipal, por lo que varias Direcciones pueden y deberían enfocarse en su logro