



San Antonio 2019 - 2024

PLADECO

El Futuro lo Construimos Todos

INFORME ANUAL 2020

GRADO DE EJECUCIÓN

PLAN ANUAL DE ACCIÓN DEL PLADECO

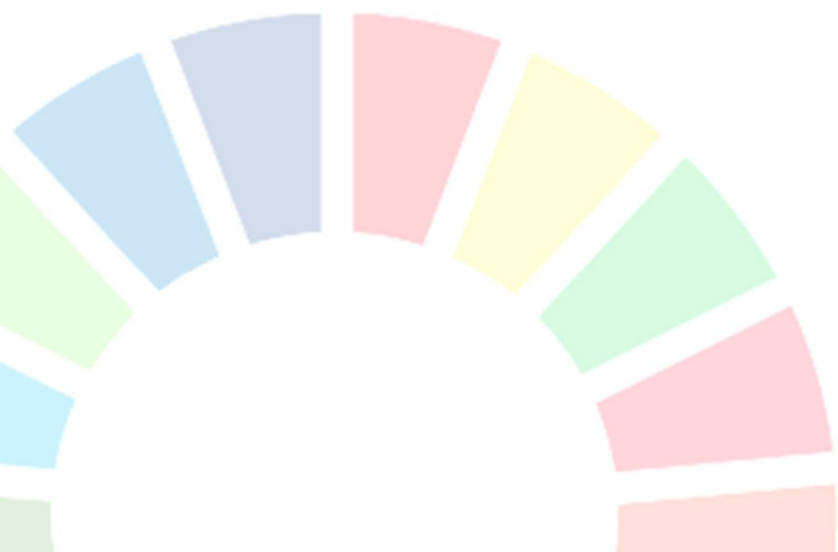
CÓDIGO: RP_PLADECO-ANUAL-2020

Versión : 1.0

	ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:
NOMBRE	Camila Cortés Zambrano	Sebastián Castro Sandoval	Verónica Palomino Rodriguez
FIRMA:			
FECHA:	FEBRERO 2021	FEBRERO 2021	FEBRERO 2021

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	5
3.	GRADO DE AVANCE EJECUCIÓN PLADECO 2020	7
3.1	Área de Gestión y Desarrollo Territorial.....	9
3.1.1	Grado de Avance por Objetivo Estratégico.....	9
3.2	Área de Gestión y Desarrollo Social	11
3.2.1	Grado de Avance por Objetivo Estratégico.....	11
3.3	Área de Gestión y Desarrollo Institucional	13
3.3.1	Grado de Avance por Objetivo Estratégico.....	13
3.4	Área de Gestión Ambiental.....	15
3.4.1	Grado de Avance por Objetivo Estratégico.....	15
3.5	Área de Objetivos Estratégicos Transversales	16
3.5.1	Grado de Avance de Objetivos Estratégicos Transversales.....	17
3.6	Grado de avance de las fichas de acción del Pladeco	18
4.	GRADO DE AVANCE OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	24
5.	ANEXOS	28
	ANEXO N°1: Análisis FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en la Implementación de la Estrategia Comunal de Desarrollo del año 2020.	28
	ANEXO N°2: Informe Metodológico del Grado de Avance Anual de Áreas y Objetivos Estratégicos del Pladeco.	32
	ANEXO N°3: Informe Metodológico del Grado de Avance Anual de las Fichas de Acción del Pladeco.....	39



1. INTRODUCCIÓN

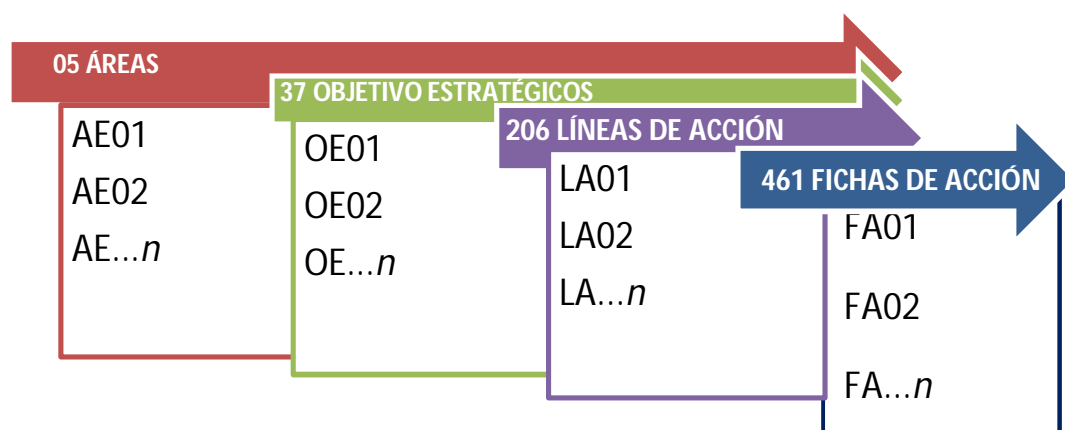
El Plan de desarrollo comunal (en adelante, Pladeco) en tanto instrumento de planificación, de acuerdo a la Ley N°18.685 Orgánica Constitucional de Municipalidades, orienta el desarrollo en el territorio, y su ejecución permite dar cumplimiento de los objetivos de la Institución evaluando hacia dónde vamos y cuánto nos falta para conseguir las metas propuestas.

En la Ilustre Municipalidad de San Antonio las metas propuestas institucionales no solo se enmarcan en el quehacer propio de la institución establecido por la ley recién mencionada, que hace referencia a satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas. Sino más bien, las metas propuestas se relacionan los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, ODS) y las 169 metas, suscritas por nuestro país junto con otros Estados miembros de las Naciones Unidas, en el año 2015 como parte de la Agenda 2030.

En razón de ello, la planificación estratégica de la Ilustre Municipalidad de San Antonio, materializada en el Pladeco 2019-2024, se orienta en el cumplimiento de funciones institucionales relacionadas con el desarrollo de la comuna, y además se une al compromiso mundial de poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en el mundo.

Por ello, este instrumento de planificación se divide en 05 áreas estratégicas donde 1 una de ellas es un eje transversal (Objetivos Estratégicos Transversales), que en su conjunto orientan el quehacer de la institución, a saber: Área de gestión y desarrollo territorial, área de gestión y desarrollo social, Área de gestión y desarrollo institucional, y Área de gestión ambiental, y Área de Objetivos Estratégicos Transversales. Cada una de estas áreas cuenta con objetivos estratégicos, que marcan la referencia del quehacer institucional.

A su vez estos objetivos contienen líneas de acción y fichas de acción, que materializan la parte más operativa del Pladeco. Estas líneas de acción constituyen objetivos a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo cuya materialización se manifiesta en las actividades o fichas de acción.



La ejecución y grado de avance de estos objetivos se monitorea a través del control de gestión trimestral, en tanto sistema de información y medición que realiza la Dirección de Gestión Institucional a través del reporte de los medios de verificación que presentan las direcciones y unidades municipales sobre las actividades planificadas y ejecutadas en el trimestre.

En la medida en que existe una relación entre las actividades planificadas y las actividades ejecutadas, se evalúa el grado de eficacia de los objetivos planificados. De esta manera se sabe en qué medida las unidades y la Institución (como un todo) están cumpliendo con sus objetivos estratégicos y metas establecidas (Armijo, 2016).

La ejecución del Pladeco pudo ejecutarse y controlarse para el año en curso a través del control de gestión trimestral, sin embargo es relevante considerar en la ejecución de este instrumento el impacto de la pandemia y los cambios que esta generó a nivel nacional y a nivel institucional, como por ejemplo aquellos relacionados con las gestiones en la entrega de beneficios estatales y sociales para la comunidad; lo que obligó a direccionar el quehacer municipal y las funciones de trabajadores asociadas a estas labores¹.

Por lo tanto, en este documento se encontrará el grado de avance del primer año de ejecución del Pladeco, correspondiente al año 2020 de las Áreas Estratégicas, Objetivos Estratégicos Transversales y sus correspondientes Objetivos Estratégicos. Lo anterior, desde el enfoque de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus respectivas metas. Además en anexos, se podrá encontrar el grado de avance trimestral a nivel de fichas de acción y el informe con la metodología utilizada para realizar la evaluación anual del grado de avance del Pladeco.

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

En el siguiente informe, se consideran y entienden por:

1. **Fichas de acción:** Dimensión más operativa del Pladeco, que consiste en 461 objetivos específicos asociados a Centros de Responsabilidad (Direcciones Municipales) que implican la ejecución de actividades a desarrollar durante el año presupuestario (metas en el corto plazo)-.
2. **Tipología de fichas de acción:** Las fichas de acción pueden categorizarse –y con ello diferenciarse- en políticas, planes, proyectos, programas y gestión interna-
3. **Prioridad de fichas de acción:** La priorización de fichas de acción fue realizada por las Directoras y Directores de la municipalidad utilizando como métodos de priorización los criterios urgente e importante; estableciéndose la prioridad de hacer la ficha (urgente e importante), planificar la ficha (no urgente-importante), delegar la ficha (urgente -no importante) y eliminar la ficha de acción (no urgente-no importante).

¹ En anexos N°1 se presenta un apartado con una FODA anual que sintetiza las matrices FODA trabajadas en los cuatro controles trimestrales del Pladeco, que permiten visibilizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la implantación trimestral del Pladeco para el año 2020.

Además en anexos N°2 y N°3 se presenta la metodología de evaluación de fichas de acción, líneas de acción, objetivos estratégicos y áreas estratégicas, y la diferencia que existe en la evaluación trimestral en relación a la evaluación anual.

4. **Actas de acuerdo:** Instrumento que suscribe una comprensión común por parte de la contraparte técnica y las unidades técnicas encargadas de la ejecución y rendición del avance de las Fichas Acción del Pladeco 2019-2024.
5. **Medios de verificación:** Instrumentos a través de los cuales se acredita el cumplimiento de las actividades y con ellos de los objetivos de gestión institucional. Estos instrumentos deben y pueden ser auditables.
6. **Fichas reportadas:** Medios de verificación del periodo evaluado, entregados por las diferentes Unidades y Centros de Responsabilidad, y recepcionados por la contraparte técnica en un periodo determinado a través de los medios a convenir (correo electrónico, pendrive, servicio de alojamiento de archivos como drive o wetransfer).
7. **Grado de entrega:** Indica el porcentaje de entrega de los medios de verificación reportados correspondientes a las Fichas Reportadas en el plazo estipulado en el Acta de Acuerdo. Su medición es una evaluación dicotómica (o *dummy*), es decir toma valores de 100% si se reportan los medios de verificación correspondientes a la ficha evaluada en la variable (% de entrega) y 0% en caso contrario (Pendiente de información).
8. **Fichas evaluadas:** corresponde a los medios de verificación del Pladeco del trimestre que son evaluados de manera dicotómica (como variable *dummy*) en función de si se reportan medios de verificación de las actividades planificadas y comprometidas en las actas de acuerdo. En caso de reportarse medios de verificación de fichas que no correspondan al trimestre evaluado o que no tengan relación con las actividades planificadas se considera una ficha reportada, pero que no aplica evaluación de eficacia (Evaluada: No Aplica) por lo que se pondera con 0%.
9. **Cumplimiento de actividades:** Actividades y/o gestiones que fueron ejecutadas de acuerdo a lo planificado en las actas de acuerdo y que cuentan con los respectivos medios de verificación.
10. **Grado de eficacia:** Indica el grado de cumplimiento de las actividades comprometidas en las actas de acuerdo del Pladeco para el periodo trimestral evaluado. La medición del grado de eficacia es una evaluación dicotómica (o *dummy*), es decir toma valores de 100% si se reportan medios de verificación de las actividades planificadas y comprometidas y 0% en caso contrario (Evaluada N/A: no aplica evaluación de eficacia).

A partir de la evaluación realizada a las fichas de acción, en base a la ejecución de las actividades comprometidas, se calcula el promedio de cumplimiento de fichas de acción para cada línea de acción. De esta forma, se obtiene grado de eficacia para línea de acción del Pladeco.
11. **Porcentaje de impacto:** Cuantifica la consecuencia de postergar una Ficha de Acción de un año para otro, o el no cumplimiento de las actividades comprometidas en las actas de acuerdos, toda vez que no se reportan medios de verificación asociados a la ficha en evaluación. De esta forma, se evalúa el impacto en porcentaje que tiene la no ejecución de las actividades en el logro de los objetivos institucionales.
11. **Grado de avance:** Cuantifica en forma progresiva y por niveles, determinando en primer lugar el avance trimestral para cada Ficha de Acción (como se presenta en el [anexo N°2](#)), para luego calcular el avance de las Líneas de Acción, Objetivos Estratégicos, Áreas Estratégicas y finalmente obtener el avance general del año.

3. GRADO DE AVANCE EJECUCIÓN PLADECO 2020

La gestión municipal definida en la Estrategia de Desarrollo Comunal del Pladeco considera 05 áreas de gestión, que responden a los componentes macros o nivel superior que determinan las grandes temáticas a ejecutar, a saber: Área de gestión y desarrollo territorial, Área de gestión y desarrollo social, Área de gestión y desarrollo institucional, Área de gestión ambiental y el Área de los Objetivos Estratégicos Transversales.

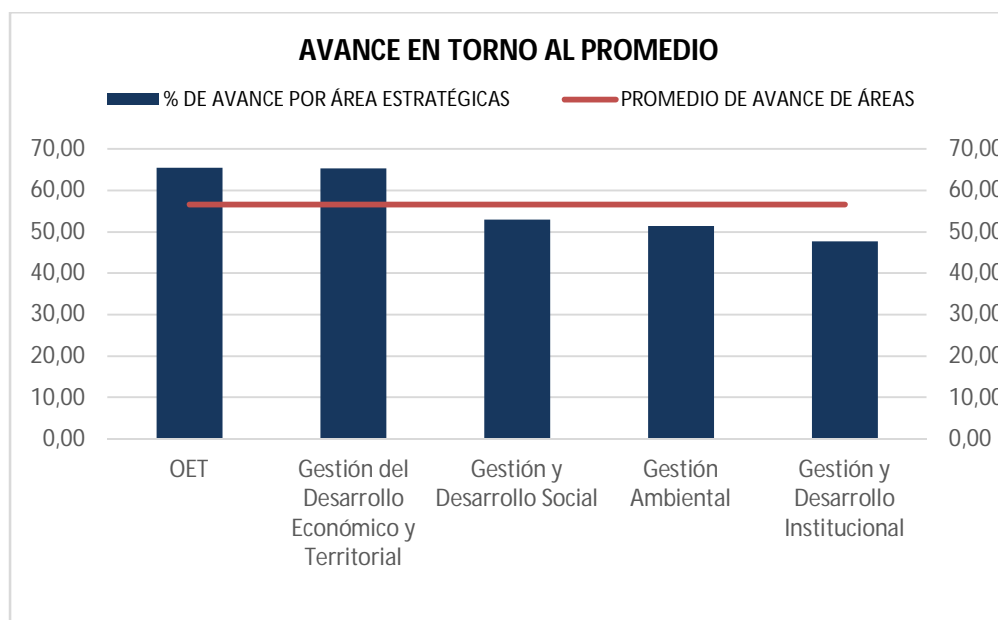
A partir de la evaluación trimestral de los medios de verificación de las fichas de acción, se constata que el avance anual del primer año de ejecución del Pladeco corresponde a un 56,38%². Respecto a los niveles de avance por áreas, se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N°1: Avance anual por áreas estratégicas

ÁREAS PLADECO	% DE AVANCE POR ÁREAS
OET	65,55
Gestión del Desarrollo Económico y Territorial	65,38
Gestión y Desarrollo Social	52,92
Gestión Ambiental	51,47
Gestión y Desarrollo Institucional	47,71
Avance Total	56,38

A partir de la tabla, se observa que los grados de avance por área son diferentes entre sí y se distribuyen en rangos porcentuales que oscilan entre 47,7 y 65,5, es decir el área que presenta un menor avance en el Pladeco es el área de Gestión y Desarrollo Institucional con un 47,7% de avance y el área que presenta un mayor grado de avance es el Objetivo Estratégico Transversal con un 65,5%.

Gráfico N°1. Avance por áreas y avance en torno al promedio



² Para analizar el grado de avance de las áreas del Pladeco, se considera un promedio ponderado de acuerdo al valor n (peso) que tiene cada objetivo estratégico en la correspondiente área del Pladeco; de esta forma, todos los objetivos estratégicos tienen un peso proporcional en la respectiva área del Pladeco. Para más detalles se sugiere revisar en Anexos N°2.

A partir del gráfico presentado con anterioridad, es posible observar que todas las áreas presentan un uniforme nivel de ejecución del Pladeco. Si complementamos esta información en términos estadísticos, se evidencia que la dispersión que existe en el grado de avance de las áreas respecto al promedio de las áreas del Pladeco ($\bar{x} = 56,61$) es de 8,3 desviaciones estándar; por lo tanto, es baja la variabilidad en el grado de avance de cada una de las áreas respecto al promedio del grado de avance del Pladeco.

En la misma línea, si consideramos otra medida de dispersión, como el coeficiente de variación que pretende resumir en un solo valor la dispersión que tiene un conjunto de datos, podríamos mencionar que para esta distribución (avance de áreas estratégicas) el coeficiente corresponde al 15%. Por lo tanto, el porcentaje de homogeneidad entre los datos es alto.

Dicho lo anterior, se puede argumentar que, si bien todas las áreas tienen diferentes niveles de avance, estos avances presentan una distribución uniforme en torno al promedio. Lo que a nivel institucional indicaría que la municipalidad -como un todo- está avanzando en la consecución de los Objetivos institucionales articulados y definidos a través de un proceso co-constructivo y participativo de trabajo entre la municipalidad, los actores claves del territorio (*stakeholders*) y la opinión de los vecinos y vecinas de la comuna en el año 2018 y 2019³.

³ Para mayor referencia el siguiente link <https://www.sanantonio.cl/municipalidad/planificacion/pladeco.html?start=9> contiene información sobre el proceso de construcción de instrumentos de recolección y producción de información (encuestas, focus group, talleres y otros), sistematización, análisis de información; elaboración de diagnóstico comunal; definición de áreas y objetivos; desarrollo de la Estrategia de Desarrollo Comunal; y Plan Anual de Acción del Pladeco .

3.1 Área de Gestión y Desarrollo Territorial

El objetivo del área es propiciar el desarrollo armónico entre el territorio urbano, rural y la actividad portuaria de la comuna, a través de políticas que fortalezcan la vinculación y coordinación en áreas de planificación y ordenamiento territorial, infraestructura pública, turismo, desarrollo productivo, fomento del capital humano y la gestión por competencias. Lo anterior, para fortalecer alianzas públicas y privadas que permitan la atracción de la inversión y el desarrollo económico local, en concordancia con la nueva Política Nacional de Desarrollo Urbano, Desarrollo rural, la Estrategia Regional, los estándares de calidad de vida, entre otros.

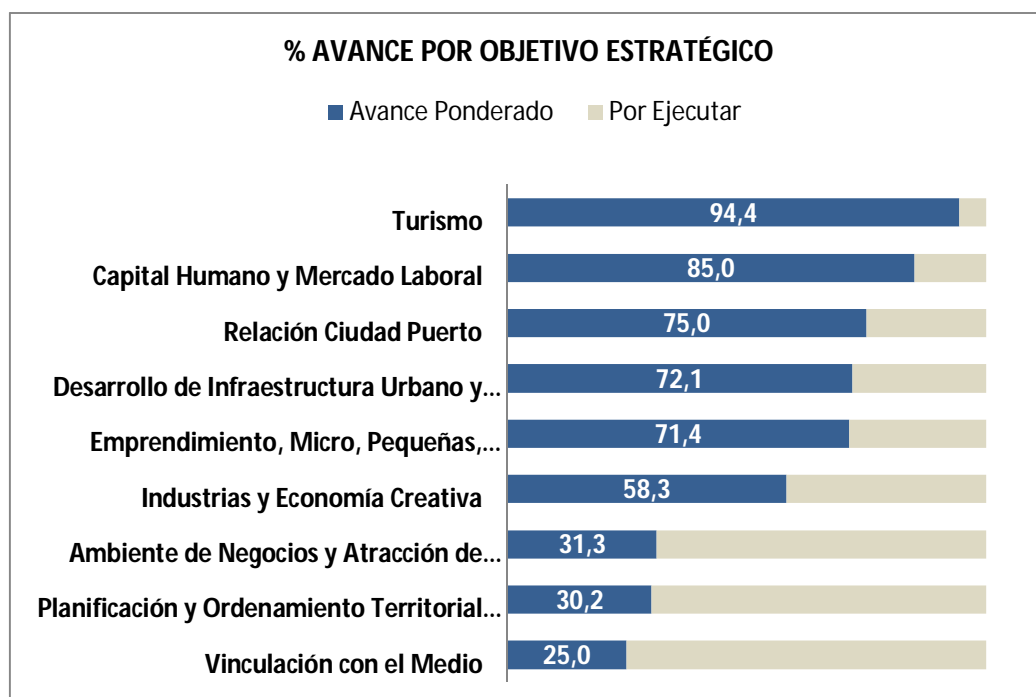
El grado de avance del área de Gestión y Desarrollo Territorial en el Pladeco corresponde a un 65,38% y constituye la segunda área con mayor avance en la ejecución del Pladeco, luego del Objetivo Estratégico Transversal. El área de Gestión y Desarrollo territorial se compone de 09 Objetivos estratégicos determinantes en el ordenamiento y desarrollo del territorio urbano y rural de la comuna, a saber:

- ✓ Ambiente de negocios y atracción de inversión
- ✓ Capital humano y mercado laboral
- ✓ Desarrollo de infraestructura urbano y rural
- ✓ Emprendimiento, micro, pequeñas, medianas y empresas de gran tamaño
- ✓ Industrias y economía creativa
- ✓ Planificación y ordenamiento territorial urbano y rural
- ✓ Relación ciudad puerto
- ✓ Turismo
- ✓ Vinculación con el medio

3.1.1 Grado de Avance por Objetivo Estratégico

El grado de avance de estos objetivos viene determinado por el nivel de avance de las líneas de acción que, junto con las fichas de acción, constituyen la parte operativa del Pladeco.

Gráfico N°2. Avance por objetivo estratégico



Es sugerente observar el alto grado de avance del Objetivo Estratégico de Turismo (94,4% de avance), a pesar de que en el marco de la pandemia por Covid-19 el sector turístico ha sido altamente afectado y que a nivel institucional se generaron modificaciones en el organigrama que estructura el programa y con ello se traspasaron funciones de una Dirección a otra Dirección Municipal, según consta el DA N°2729 del año 2020 que dispone traspaso de la oficina de informaciones turísticas a la Secretaría de Planificación Comunal (Secpla).

En esta misma línea, se destaca el avance del Objetivo de Capital Humano y Mercado Laboral (85% de avance), a pesar de que producto de la pandemia por Covid-19 las tasas de desocupación y empleo se han visto altamente afectadas, de acuerdo a los boletines de empleo trimestrales del Instituto Nacional de Estadística (en adelante, INE).

Podría inferirse que, a pesar de la contingencia nacional, estos objetivos alcanzan un alto nivel de ejecución del Pladeco toda vez que orientaron las actividades a la construcción de estrategias, el desarrollo de una planificación y evaluación de programas y actividades en las respectivas áreas.

En lo que respecta al Objetivo Estratégico de Relación Ciudad Puerto, que logra un 75% de avance de ejecución del Pladeco, se destaca el trabajo teórico y normativo que se ha desarrollado en el objetivo relacionado con la gobernanza ciudad puerto, con el plan de interfaz ciudad puerto y con el plan logístico comunal e intercomunal. Toda vez que entre el año 2019 y 2020 existieron dos procesos de consulta ciudadana relacionada con el proyecto Puerto Exterior de San Antonio.⁴

Además se mencionan los 3 objetivos que desarrollan menor grado de avance, a saber: Ambiente de Negocios y Atracción de Inversión con un 31,1% de avance, Planificación y Ordenamiento Territorial Urbano y Rural con un 30,2% de avance y Vinculación con el Medio con el 25% de avance en la ejecución del Pladeco.

En términos generales, resulta difícil considerar que una ciudad que tiene como objetivo crecer productivamente a nivel nacional relacionándose con el mercado mundial a través de un proyecto portuario de gran envergadura como el Puerto Exterior, no registre avances en materia de planificación y ordenamiento territorial, a pesar que la planificación es fundamental para propiciar el bienestar y el desarrollo armónico entre el territorio urbano, rural y la actividad portuaria de la comuna.

El objetivo de Planificación y Ordenamiento Territorial Urbano y Rural contiene líneas de acción relacionadas con promover, orientar y regular la planificación y ordenamiento del territorio comunal a través del Plan Regulador Comunal y el Plan Comunal de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público (PIEP)⁵, por ejemplo, ambos planes determinantes para el cumplimiento de las funciones de las municipalidades, de acuerdo a la Ley N°16.865 Orgánica Constitucional de Municipalidades.

Asimismo mencionar que el Objetivo de Vinculación con el medio que alcanzó un 25% de avance en la ejecución del Pladeco contiene líneas de acción relacionadas con estrategia de vinculación con el medios y sistema integral de convenios, en ambos casos se consideran actividades relacionadas la generación, desarrollo y fortalecimiento de alianzas estratégicas que potencian el desarrollo económico local.

⁴ En el año 2019 se realizó un proceso de consulta ciudadana que, entre otras cosas, consultaba por la conservación del Humedal Ojos de Mar de Lolleo. En el año 2020, en la etapa de Participación Ciudadana Activa de la Evaluación de Impacto Ambiental se registraron cerca de 3.000 observaciones al Sistema de Impacto Ambiental a propósito del Proyecto Puerto Exterior.

⁵ Con la actualización de las normas de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones a las disposiciones de la Ley N° 20.958/16, relativas a aportes al espacio público, que empezó a regir el 18 de noviembre del año 2020, los municipios tienen la obligatoriedad de elaborar y sancionar el Plan comunal de inversiones en infraestructura de movilidad y espacio público (PIEP).

3.2 Área de Gestión y Desarrollo Social

El objetivo del área es promover el respeto de los derechos de las personas en condiciones de vulnerabilidad y exclusión social, velando por la coordinación, consistencia y coherencia con políticas, planes y programas que busquen garantizar el desarrollo social y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, tanto a nivel individual como colectivamente. También procura que otras personas o instituciones limiten o restrinjan el ejercicio y goce de derechos de las personas, propiciando el sentido de pertenencia, la participación ciudadana en la gestión pública y de control social.

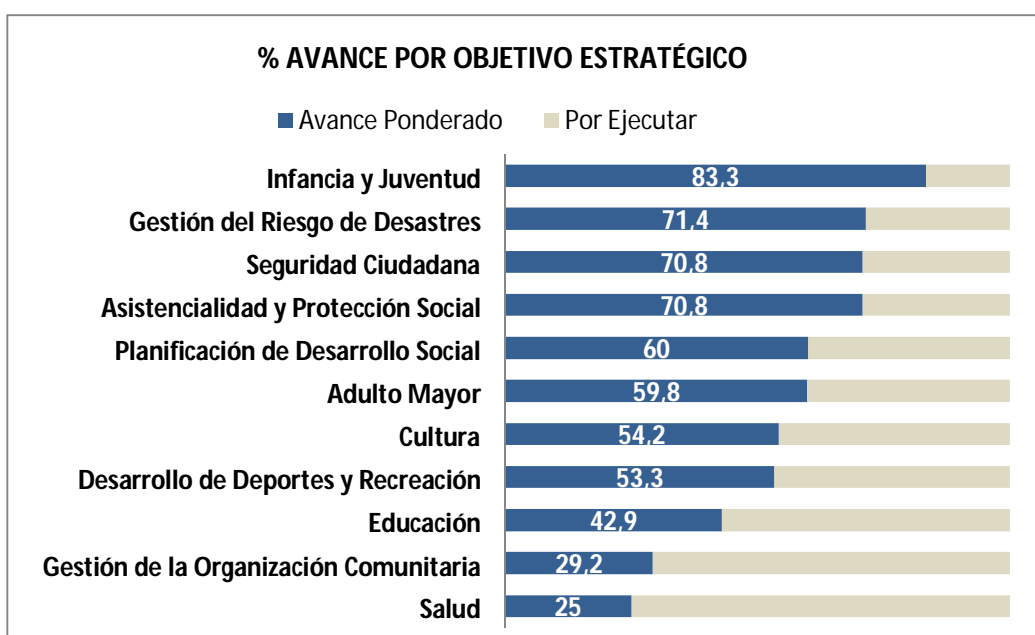
El nivel de avance del área de Gestión y Desarrollo Social en el Pladeco corresponde a un 52,92% y constituye la tercera área con mayor avance en la ejecución del Pladeco, luego del Objetivo Estratégico Transversal y el área Gestión del Desarrollo Económico y Territorial. El área de Gestión y Desarrollo Social se compone de 11 Objetivos estratégicos determinantes en la calidad de vida de los vecinos y vecinas de la comuna, a saber:

- ✓ Adulto mayor
- ✓ Asistencialidad y protección social
- ✓ Cultura
- ✓ Desarrollo de deportes y recreación
- ✓ Educación
- ✓ Gestión de la organización comunitaria
- ✓ Gestión del riesgo de desastres
- ✓ Infancia y juventud
- ✓ Planificación de desarrollo social
- ✓ Salud
- ✓ Seguridad ciudadana

3.2.1 Grado de Avance por Objetivo Estratégico

El grado de avance de los 11 objetivos viene determinado por el nivel de avance de las líneas de acción que, junto con las fichas de acción, constituyen la parte operativa del Pladeco.

Gráfico N°3. Avance por Objetivo Estratégico



El área de Gestión y Desarrollo Social, es un área que en el último año ha adecuado y desplegado sus funciones en relación a la situación sanitaria y el rol que en esta contingencia ha desarrollado el Estado y los municipios, respecto a la realización de trámites, al otorgamiento de subsidios monetarios y beneficios sociales.

Es dable destacar el grado de avance en el Objetivo Estratégico de Infancia y Juventud (con 83,3% de avance), toda vez que sus actividades se orientaron a la planificación y evaluación; destacándose hitos a nivel institucional como el trabajo colaborativo entre diferentes programas municipales que trabajan en la temática como el programa Infancia y Juventud, el programa Habilidades para la vida; el programa Senda Previene, el Programa de Jardines Infantiles, la oficina de Protección de Derechos (OPD), entre otros. Esta forma de trabajo demuestra el sentido de la Estrategia de Desarrollo Comunal del Pladeco.

Asimismo se destaca el grado de avance del Objetivo de Gestión del Riesgo y Desastres, cuyo avance alcanza el 71,4%, destacándose entre sus resultados la ejecución de las actividades planificadas a pesar de la contingencia sanitaria. Particularmente, el diseño y sanción del Plan Comunal de Protección Civil.

En esta misma línea, se reporta el avance del Objetivo de Seguridad ciudadana en la ejecución del Pladeco, cuyo avance alcanza un 70,8% de ejecución; donde podría destacarse la periodicidad del trabajo colaborativo e interinstitucional a nivel local que se desarrolla en los Consejos de Seguridad pública, en tanto órganos consultivos del Alcalde en materia de Seguridad Pública Comunal.

El Objetivo de Asistencialidad y protección social, también alcanza un 70,8% de avance en la ejecución del Pladeco, destacándose, entre otras cosas, la recepción de 28.238 solicitudes para el Registro Social de Hogares (RSH) en el año 2020, casi 3 veces más en relación al año 2019 (recepción de 10.220 solicitudes). Respecto al aumento de solicitudes del RSH se podría sugerir que aumentó la cobertura del instrumento a nivel de hogares y personas, a propósito de los requerimientos familiares en el contexto de la pandemia por Covid-19; por lo que la información del territorio es más completa y permite tomar mejores decisiones.

En relación a los objetivos que reportaron menor avance en el área de Gestión y Desarrollo Social, podemos mencionar el Objetivo de Educación que alcanzó un 42,9% de avance en la ejecución del Pladeco, Gestión de la Organización Comunitaria con un 29,2% de avance, el Objetivo de Salud con un 25% de avance en ejecución.

La pandemia por Covid-19 afectó el desarrollo de actividades en estos 3 Objetivos, ya sea -por un parte- porque la ejecución de sus actividades implicaba el trabajo directo con personas como estudiantes, en el caso de los establecimientos educacionales, y dirigentes u organizaciones en el caso de organizaciones comunitarias; el cual tuvo que suspenderse o modificarse por las políticas de distanciamiento físico. O -por otra parte- porque la pandemia aumentó la cantidad de trabajo en áreas relacionadas con la salud, sobre todo en la línea de atención primaria de salud.

Lo anterior sugiere que el bajo grado de avance de estos objetivos responde a un factor exógeno que condicionó las actividades a desarrollar y/o que no se reportaron medios de verificación a la unidad técnica, a pesar del trabajo realizado por las respectivas Direcciones Municipales en concordancia con la consecución de los objetivos institucionales.

3.3 Área de Gestión y Desarrollo Institucional

El objetivo del área de Gestión y Desarrollo Institucional es fortalecer el desarrollo, la integración y articulación de las unidades municipales, para el logro de los objetivos y desafíos de la gestión municipal y de esta forma posicionar a la institución como una administración moderna, innovadora, transparente, con procesos inclusivos y participativos, respetuosa del medio ambiente, entregando servicios de calidad y que propicia una gestión abierta.

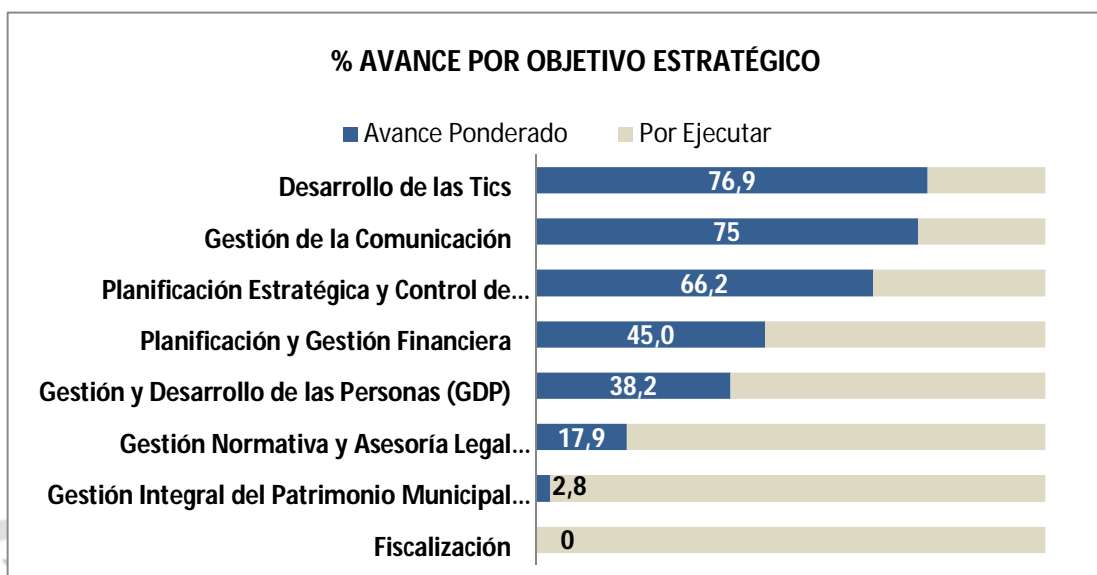
El nivel de avance del área de Gestión y Desarrollo Institucional en el Pladeco corresponde a un 47,71% y constituye el área con menor avance en la ejecución del Pladeco. El área de Gestión y Desarrollo Institucional se compone de 08 Objetivos estratégicos determinantes en la gestión municipal, a saber:

- ✓ Desarrollo de las tics
- ✓ Fiscalización
- ✓ Gestión de la comunicación
- ✓ Gestión integral del patrimonio municipal y servicios básicos
- ✓ Gestión normativa y asesoría legal institucional
- ✓ Gestión y desarrollo de las personas (GDP)
- ✓ Planificación estratégica y control de gestión
- ✓ Planificación y gestión financiera

3.3.1 Grado de Avance por Objetivo Estratégico

El grado de avance de los 08 objetivos viene determinado por el nivel de avance de las líneas de acción que, junto con las fichas de acción, constituyen la parte operativa del Pladeco.

Gráfico N°4. Avance por Objetivo Estratégico



El área de Gestión y Desarrollo Institucional se compone de diferentes objetivos, cuyos desafíos se enmarcan en mejorar y hacer más eficientes la gestión municipal, conforme a las funciones de la Institución relacionadas con la satisfacción de las necesidades de la comunidad local y el aseguramiento de su participación en el progreso económico, social y cultural.

Respecto a los Objetivos con mayores grados de avance en la ejecución del Pladeco, podemos mencionar el Objetivo de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación con un avance de 76,85%. En términos generales, los avances en este objetivo podrían asociarse al preponderante y fundamental rol de los sistemas y plataformas informáticas en el desarrollo del quehacer institucional, en el contexto de pandemia por Covid-19 y en el contexto de las estrategias gubernamentales para enfrentar la pandemia según la situación sanitaria de cada comuna.

Particularmente, se reconocen las mejoras en el sistema de gestión documental (SGD) y el diseño e implementación de la plataforma presupuestaria, cuya ejecución permitió articular diferentes instrumentos de planificación institucional como el Presupuesto Municipal y el Pladeco, para diseñar el Plan Anual de Acción 2021.

En esta misma línea, el Objetivo de Gestión de la Comunicación alcanza un 75% de avance en la ejecución del Pladeco, el cual puede asociarse a la relevancia de la información y la comunicación en el manejo de la pandemia, a través de la ejecución de estrategias comunicacionales, la presencia activa en los medios de comunicación y el diseño de herramientas gráficas.

El Objetivo de Planificación Estratégica y Control de Gestión alcanzan un 66, 2% de avance en la ejecución del Pladeco en su primer año de implementación, y se relaciona con la implementación y evaluación del Pladeco, y además el desarrollo y sanción de las políticas institucionales que comprenden las fichas Pladeco N°205, N°312 y N°313 y se dividen en: 1. Políticas Legales (Política Gestión Jurídica y Política Normativa), 2. Políticas de Auditoría y Control (Política Control y Política Auditoría), 3. Políticas Organizacionales (Política Gestión de Personas, Política de Estructura Organizacional, Política Coordinación Institucional y Política de Delegación), 4. Políticas de Planificación e Inversión (Política de Planificación y Política Proyectos de Inversión), 5. Políticas Financieras (Política Presupuestaria y Contable y Política Inversiones Financieras), 6. Políticas Administrativas (Política Gestión de y por Procesos, Política Gestión de Abastecimiento y Política Gestión de Bienes), 7. Política de Calidad, que corresponde a la ficha del Pladeco N°402 y se divide en 2 subpolíticas (Política Atención de Usuarios, correspondiente a la ficha del Pladeco N°412 y Política Gestión de la Calidad), 8. Políticas de Gobierno Abierto (Política Rendición de Cuentas, Política Participación Ciudadana y Política Transparencia) y finalmente, 9. Políticas TI, que corresponde a la ficha del Pladeco N°313.

En cuarto lugar, pero con un avance menor, podríamos mencionar el Objetivo de Planificación y Gestión Financiera con un 44,96% de avance en la ejecución del Pladeco, toda vez que si bien se trabaja conforme a la Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades en materia de elaboración y gestión del presupuesto municipal, no se ha desarrollado un trabajo en la gestión de los ingresos municipales.

Con menor grado de avance se encuentran el Objetivo de Gestión y Desarrollo de las Personas con un 38,19% de avance en la ejecución del Pladeco, a pesar de la relevancia que tiene la gestión de personas en la calidad de vida laboral, en la gestión del conocimiento, la gestión del cambio y en el desempeño institucional. Sobre todo cuando la pandemia por covid viene a potenciar nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo.

La baja ejecución de Objetivos de la Estrategia de Desarrollo Comunal, como el Objetivo de Gestión Normativa y Asesoría Legal Institucional (que tiene un 17,86% de avance), el Objetivo de Gestión Integral del Patrimonio Municipal y los Servicios básicos (que alcanza un 2,78% de avance en la gestión) y el Objetivo de Fiscalización que no presenta avances en el primer año de ejecución del Pladeco, genera impacto en la gestión municipal y por ende en el logro de objetivos institucionales.

La eficiente gestión de las instituciones públicas no es un desafío individual de cada institución, cuando las demandas ciudadanas a nivel nacional se relacionan con la garantía de derechos, su universalidad y el lineamiento institucional en su correspondiente ejercicio.

3.4 Área de Gestión Ambiental

El objetivo del área es impulsar el desarrollo sostenible de la comuna promoviendo la gobernanza ambiental comunal participativa e integrada con los distintos actores comunales, que permita un ordenamiento ambiental estratégico de nuestro territorio; junto con el resguardo y preservación del patrimonio ambiental comunal, con principios de responsabilidad, prevención y gradualidad, en un contexto de mitigación y adaptación al cambio climático.

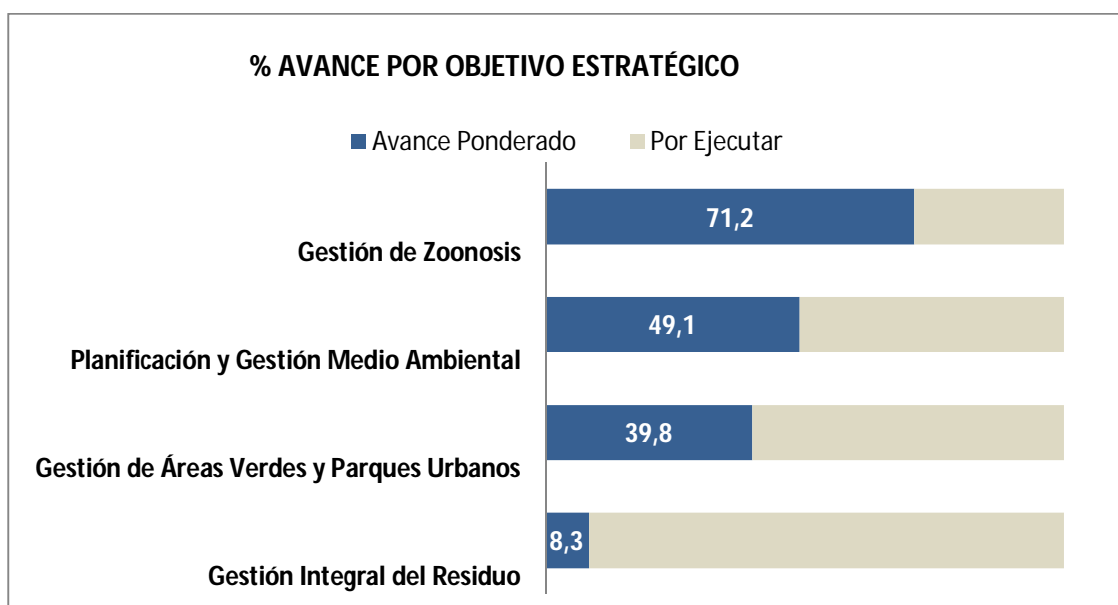
El nivel de avance del área de Gestión ambiental en el Pladeco corresponde a un 51,47% y constituye la segunda área con menor avance en la ejecución del Pladeco, después del área de Gestión y Desarrollo Institucional. El área de Gestión ambiental se compone de 04 Objetivos estratégicos determinantes en el desarrollo sostenible comunal, a saber:

- ✓ Gestión Integral del Residuo
- ✓ Gestión de Áreas Verdes y Parques Urbanos
- ✓ Planificación y Gestión Medio Ambiental
- ✓ Gestión de Zoonosis

3.4.1 Grado de Avance por Objetivo Estratégico

El grado de avance de los 04 objetivos viene determinado por el nivel de avance de las líneas de acción que, junto con las fichas de acción, constituyen la parte operativa del Pladeco.

Gráfico N°5. Avance por Objetivo Estratégico



El avance del área de Gestión Ambiental es fundamental en el ordenamiento ambiental estratégico de nuestro territorio, sobre todo cuando la ciudad y sus habitantes generan y tensan discusiones en torno al avance del proyecto Puerto Exterior y cuando el núcleo de la estrategia de desarrollo comunal tiene relación con trabajar en la dirección de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y las correspondientes 169 Metas, suscritas por nuestro país en el año 2015.

El Objetivo de Gestión de Zoonosis alcanza un avance del 71,2% en la ejecución del Pladeco, destacándose las metas propuestas en el año en relación al control de la zoonosis mediante cirugías diarias realizadas a mascotas, asesorías y capacitaciones a los responsables de éstas, la ampliación de la cobertura de mascotas que poseen un nivel inmunológico de acuerdo a la normativa, etc. Además de aumentar el control de vectores a través de la aplicación de plaguicidas.

Menor avance tiene el Objetivo de Planificación y Gestión Medio Ambiental con un 49,1% de avance. Objetivo que es relevante desarrollar toda vez que contiene ámbitos relevantes para la toma de decisiones a nivel comunal como la política ambiental comunal, la estrategia ambiental comunal, y el plan de evaluación y fiscalización ambiental.

En esta línea, el Objetivo de Gestión de Áreas Verdes y Parques Urbanos alcanza un 39,8% de avance en la ejecución del Pladeco. Además de presentarse un bajo grado de avance en el diseño e implementación de la política y plan de desarrollo de áreas verdes y zonas naturales, a nivel nacional se han desarrollado estándares de distancia respecto a áreas verdes y parques urbanos que requieren el levantamiento de información respecto a la materia, a fin de aumentar la cantidad y calidad de áreas verdes en el territorio, y con ello mejorar la calidad de vida para los habitantes de la ciudad.

Se reporta el 8,3% de avance en la ejecución del Pladeco para el Objetivo de Gestión Integral del Residuo, compuesto de líneas relacionadas con el plan de gestión integral de residuos sólidos, la promoción del manejo integral de residuos, y la implementación de nuevo sistema de transferencia para los residuos sólidos domiciliarios y voluminosos en la comuna. Avance que es apremiante mejorar si se tiene en consideración que estos objetivos son determinantes para avanzar hacia el desarrollo sostenible de la comuna

3.5 Área de Objetivos Estratégicos Transversales

Los objetivos estratégicos transversales son ejes fundamentales de desarrollo y determinantes para el logro de todas otras las Áreas de gestión: Gestión y Desarrollo Económico y Territorial, Gestión y Desarrollo Social, Gestión y Desarrollo Institucional y Gestión Ambiental. Por lo tanto, en torno a ellos se dirigen acciones concretas determinantes para el accionar municipal.

El nivel de avance del área de los Objetivos Estratégicos Transversales corresponde a un 65,55% y constituye el área con mayor avance en la ejecución del Pladeco. El área de Objetivos Estratégicos Transversales se compone de 05 Objetivos estratégicos determinantes en la consecución de las metas institucionales.

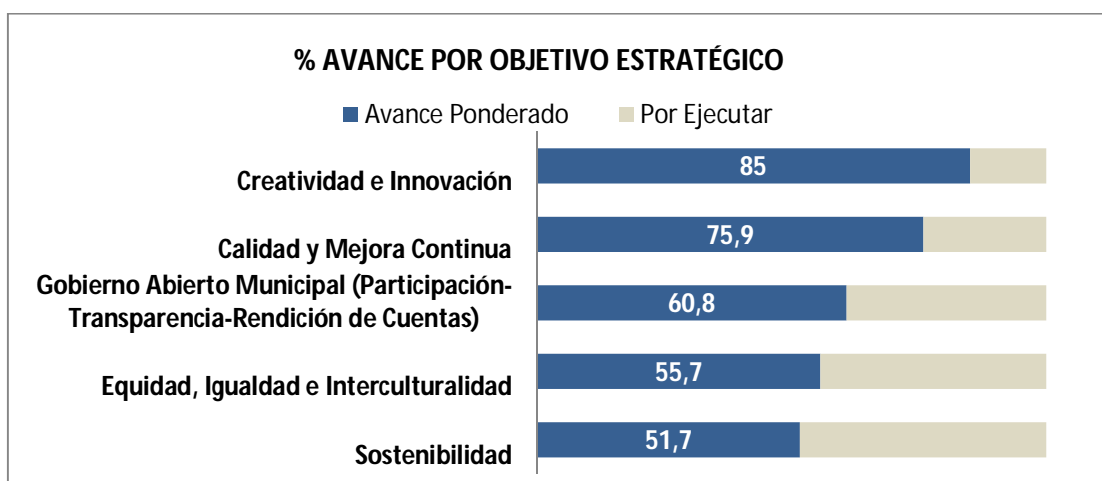
Los Objetivos Estratégicos Transversales son:

- ✓ Sostenibilidad
- ✓ Equidad, Igualdad e Interculturalidad
- ✓ Gobierno Abierto Municipal (Participación-Transparencia-Rendición de Cuentas)
- ✓ Calidad y Mejora Continua
- ✓ Creatividad e Innovación

3.5.1 Grado de Avance de Objetivos Estratégicos Transversales

Los Objetivos Estratégicos Transversales, potencian el desarrollo de las áreas estratégicas del Pladeco. En esa línea, es dable destacar que todos los Objetivos Estratégicos logran un avance superior al 50% de avance en la ejecución del Pladeco.

Gráfico N°6. Avance por Objetivo Estratégico



Particularmente, el Objetivo de creatividad e innovación logra un avance del 85% de ejecución del Pladeco, destacando avances teóricos en la construcción de un Índice de innovación pública; en la línea del trabajo realizado por la institución Laboratorio de Gobierno.

Luego, el Objetivo de Calidad y Mejora Continua alcanza un 75,9% de avance de ejecución del Pladeco, donde sobresale trabajo realizado para el diseño de la Política de Calidad y el Plan de mejoras.

El Objetivo de Gobierno Abierto Municipal alcanza un 60,8% de avance, posicionando los grandes desafíos que tiene la institución en materia de participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas, a través de la mejora en el procesamiento, estandarización y entrega de información pública accesible para todos y todas.

En materia de Equidad, Igualdad e Interculturalidad se logran un avance del 55,7% destacándose los avances en la Política de Inclusión, que permitió un trabajo colaborativo entre diferentes programas comunitarios y el trabajo realizado en el marco de la ejecución de la Estrategia de Desarrollo Local Inclusivo (EDLI), oferta multiprogramática, que tiene como objetivo generar un proceso creciente, en los territorios, de inclusión social de las personas con discapacidad, sus familias y organizaciones.

Finalmente, Objetivo de Sostenibilidad alcanza un 51,7% de avance en la ejecución del Pladeco, lo que evidencia que como Institución estamos construyendo pilares de responsabilidad, prevención y gradualidad, en el desarrollo sostenible del territorio comunal.



3.6 Grado de avance de las fichas de acción del Pladeco

Las fichas de acción constituyen la dimensión más operativa del Pladeco, que consiste en 461 objetivos específicos asociados a Centros de Responsabilidad (Direcciones Municipales) que implican la ejecución de actividades a desarrollar durante el año presupuestario (metas en el corto plazo).

El grado de avance de cada ficha de acción varía según la cantidad de trimestres reportados por las unidades técnicas⁶ y la distribución de avances de cada ficha va en un rango de 0% a 100% de avance. El rango de avance al ser tan heterogéneo no se puede presentar (unificar) un avance de las fichas de acción a partir de un promedio, ya que deja de ser representativo a la realidad de los datos. Por lo tanto, se propone un análisis generalizado del nivel de avance de las fichas de acción a partir de los atributos de las fichas como la prioridad, tipología y centro de responsabilidad.

Las fichas de acción del Pladeco fueron priorizadas por los directores y las respectivas unidades técnicas de acuerdo al criterio del cuadrante urgente e importante⁷, donde debía definirse si la ejecución de cada ficha era urgente-importante y por lo tanto debía hacerse, si la ejecución de las fichas era urgente-no importante y debía delegarse, si la ejecución era no urgente-importante y la ficha debía planificarse, y finalmente si la ejecución de la ficha era no urgente-no importante y por lo tanto la ejecución de la ficha debía eliminarse.

De acuerdo al grado de avance de las fichas, como se puede observar en la siguiente tabla, el nivel de avance de las fichas se encuentra en una escala ascendente de valores de 0 a 100, específicamente en torno al 0%, al 25%, al 33,3%, al 50%, al 66,67%, al 75% y al 100%.

Tabla N°2: Avance anual por según tipo de prioridad

PRIORIDAD	% DE AVANCE							Total general
	0%	25%	33,3%	50%	66, 7%	75%	100%	
DELEGARLO	-	-	-	1	-	-	3	4
PLANIFICARLO	17	43	16	24	9	17	51	177
HACERLO	27	66	20	49	12	24	82	280
Total general	44	109	36	74	21	41	136	461
% del total	10%	24%	8%	16%	5%	9%	30%	100%

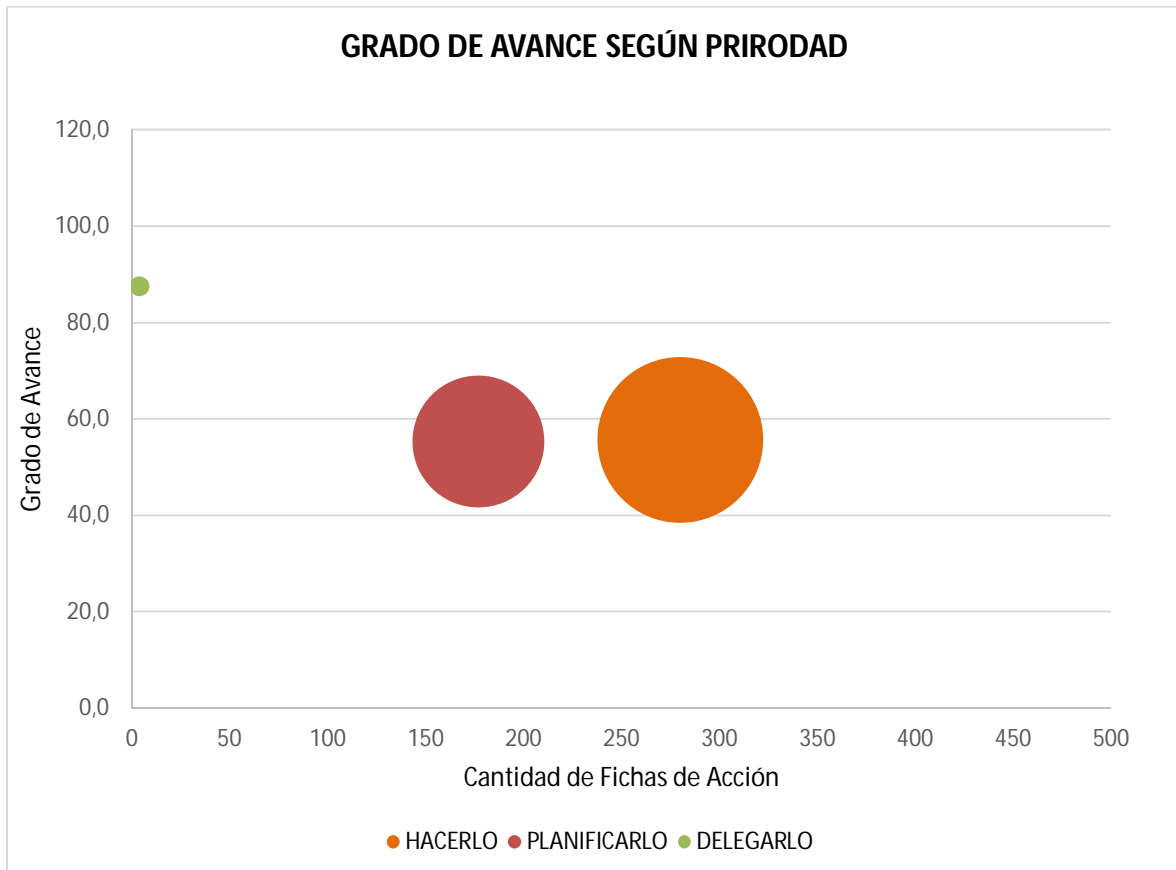
A partir de esta información es interesante considerar cuál es el nivel de avance alcanzado en función de la prioridad asignada a la ejecución de las fichas y la cantidad de fichas asociadas a cada criterio, ya que de esta forma podemos saber cómo la institución está avanzando en el cumplimiento de los objetivos que son prioritarios para la misma institución y qué tan eficientes somos en la ejecución de éstos.

En términos generales en el siguiente gráfico podemos visualizar el grado de avance de las fichas según prioridad de las fichas, teniendo en consideración las diferencias en la cantidad de fichas para cada tipo de prioridad. Entonces en el eje X (abscisas) se representa el grado de avance por la prioridad y en el eje Y (ordenadas) se presenta la cantidad de fichas, por lo que el tamaño de las burbujas varía en función de la cantidad de fichas.

⁶ Para mayor detalle sobre el grado de avance de las fichas se sugiere revisar metodología en Anexos N°3.

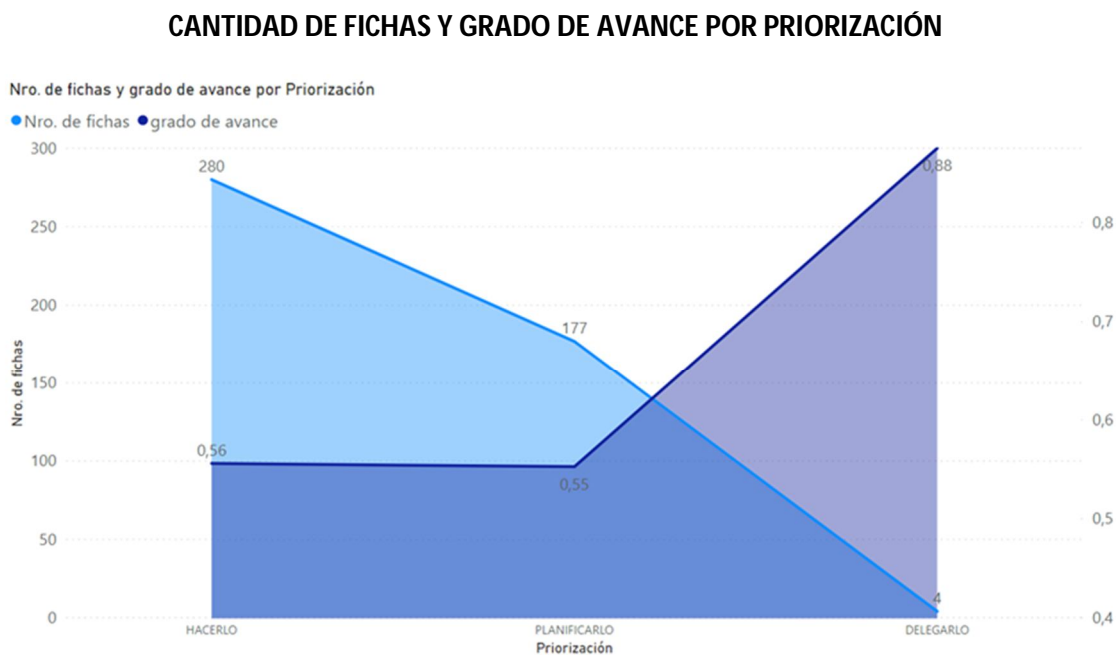
⁷ Para mayor detalle se sugiere revisar Informe final de priorización de las fichas de acción del Pladeco de acuerdo al código COD: INF_PLADECO_PRIOR_FA de la unidad técnica.

Gráfico N°7. Avance según Prioridad



Entonces, si consideramos la cantidad de fichas asociadas a cada criterio (prioridad) observaremos, como se evidencia en el siguiente gráfico, que el nivel de avance de las fichas según la prioridad viene determinada por la cantidad de fichas de cada criterio (prioridad).

Gráfico N°8. Cantidad de fichas y grado de avance por priorización



Por lo tanto, la prioridad de ejecución de las fichas es proporcional a la cantidad de fichas, porque las fichas que tienen prioridad más alta (urgente-importante) son más (280 fichas) en relación a las fichas que tienen menor prioridad como el caso de las fichas que se deben planificar (no urgente-importante) con 177 fichas y en relación a las 4 fichas de acción que tienen la prioridad más baja como el caso de las fichas que se deben delegar (urgente-no importante).

A continuación se presenta el grado de avance de las fichas según la tipología de las fichas, a saber: políticas, plan, proyectos, programas, gestión interna y estudios.

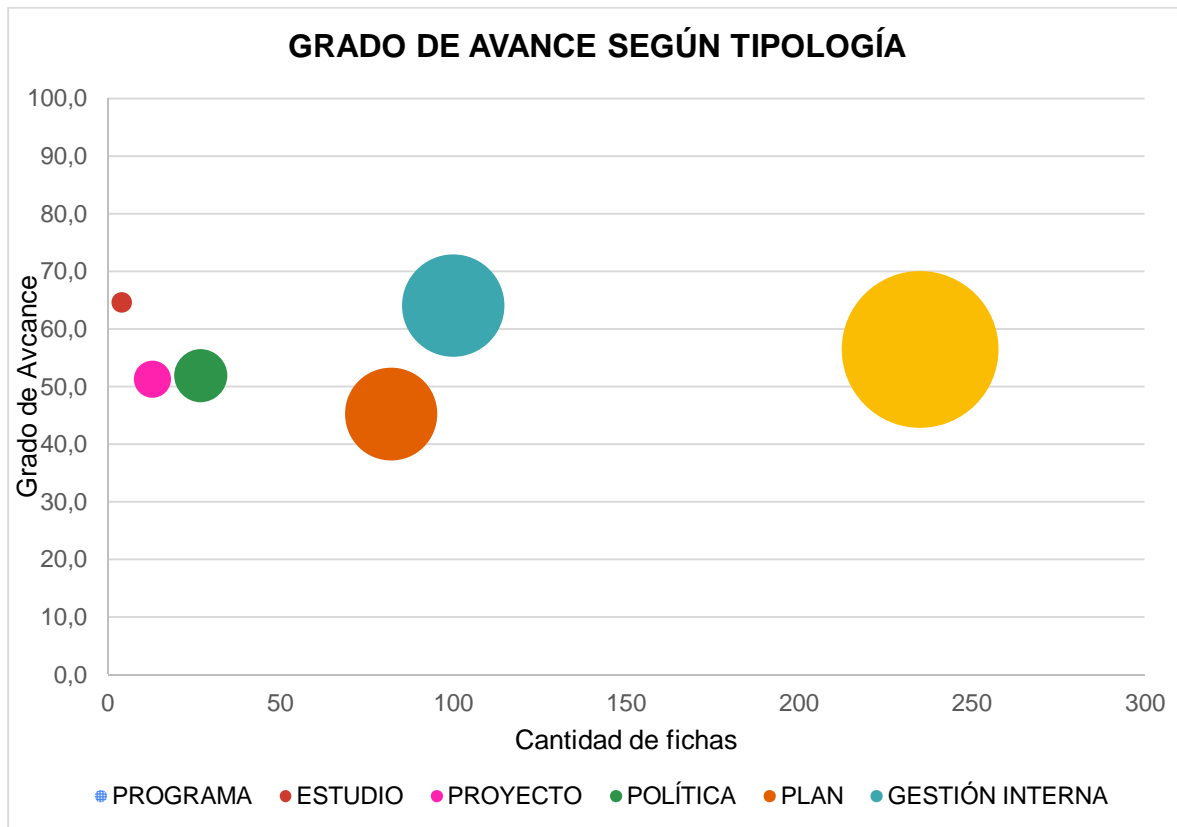
Tabla N°3: Avance anual según tipología

TIPOLOGÍA	% DE AVANCE							TOTAL GENERAL
	0	25	33,3	50	66,67	75	100	
ESTUDIO	-	-	-	1	2	1	-	4
PROYECTO	1	5	-	1	1	3	2	13
POLÍTICA	4	4	3	7	-	2	7	27
PLAN	9	27	12	7	8	6	13	82
GESTIÓN INTERNA	6	17	9	16	3	9	40	100
PROGRAMA	24	56	12	42	7	20	74	235
Total general	44	109	36	74	21	41	136	461

En términos generales se puede observar que las fichas de programas contienen más del 50% de las fichas de acción y que sus porcentajes de avance se ubican entre los rangos de 0 a 100 por lo que trabajar en base a un promedio de avance del programa sería trabajar en base a un valor sesgado. De la misma manera, las fichas de políticas, si bien proporcionalmente tienen menos representación en el total de fichas, su rango de avance es muy amplio por lo que trabajar el conjunto de datos a partir de un número –en este caso el promedio-, implicaría trabajar en base a un valor sesgado.

A continuación se puede visualizar el grado de avance de las fichas según tipología, de acuerdo a la cantidad de fichas por categoría. Entonces en el eje X (abscisas) se representa el grado de avance por tipología y en el eje Y (ordenadas) se presenta la cantidad de fichas, por lo que el tamaño de las burbujas varía en función de la cantidad de fichas.

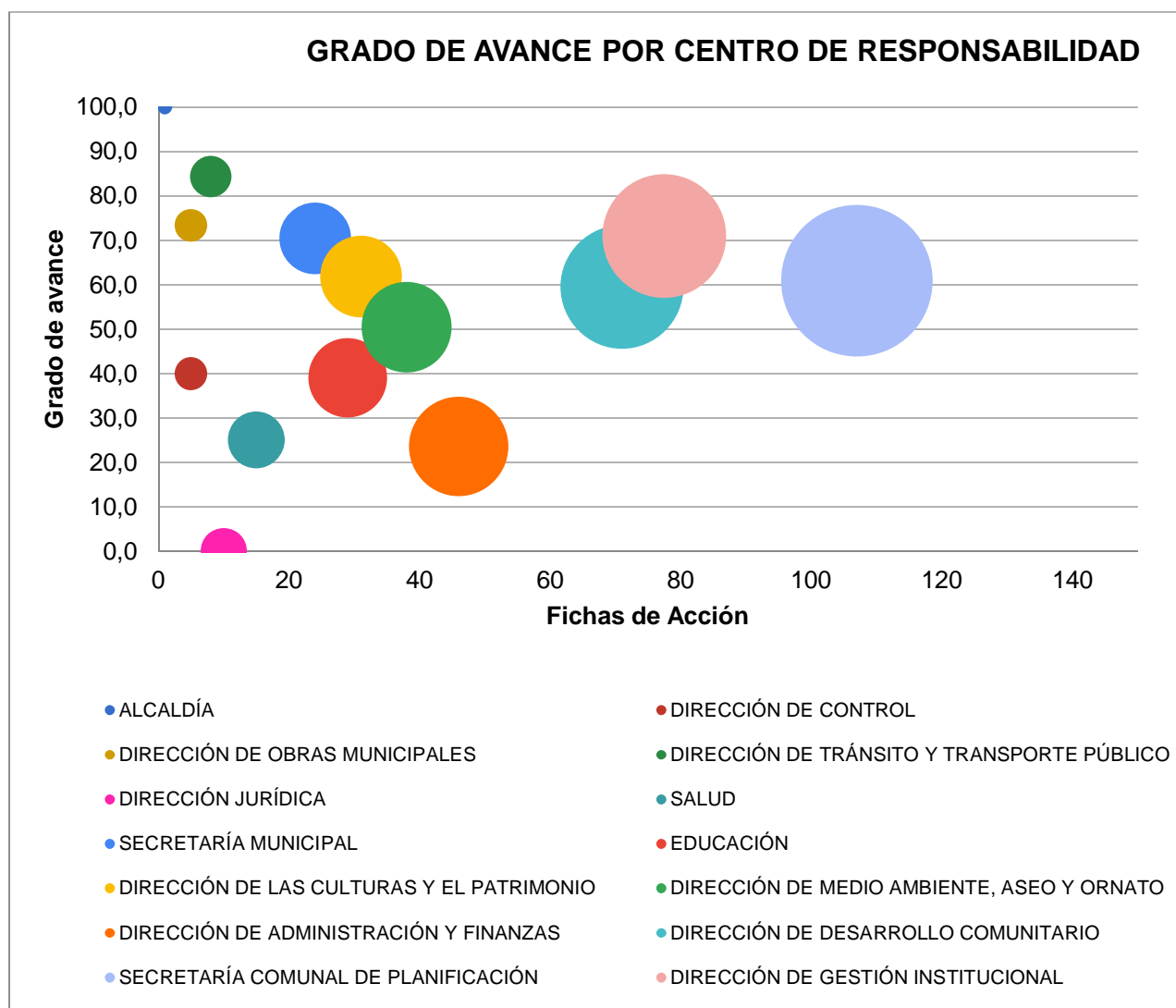
Gráfico N°9. Grado de avance por tipología



Los Centros de Responsabilidad corresponden a las Direcciones Municipales que lideran la ejecución de fichas de acción, asumiendo que el cumplimiento de los objetivos institucionales responde a un trabajo colaborativo de la Institución. La cantidad de fichas que corresponden a cada centro de responsabilidad vienen determinadas por las funciones, atribuciones y objetivos de cada Dirección Municipal establecidos en la Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades y por ende en el reglamento N°10 del 09.10.2019 que reglamenta la organización interna y funciones específicas de las unidades municipales de la I. Municipalidad de San Antonio.

Dicho lo anterior, los Centros de Responsabilidad tienen diferentes cantidades de fichas entre sí y además diferentes niveles de avance en el conjunto de la ejecución de las fichas, como se puede visualizar en el siguiente gráfico de dispersión. Donde en el eje X (abscisas) se representa el grado de avance por centro de responsabilidad y en el eje Y (ordenadas) se presenta la cantidad de fichas, por lo que el tamaño de las burbujas varía en función de la cantidad de fichas de cada centro de responsabilidad.

Gráfico N°10. Grado de avance según Centro de Responsabilidad



A continuación y de manera más desagregada se presenta la frecuencia y grado de avance de las fichas de acción de cada centro de responsabilidad.

Tabla N°4: Avance anual por Centros de Responsabilidad

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	% DE AVANCE												Total general de fichas		
	0		25		33,3		50		66,7		75			100	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%		FREC	%
ALCALDÍA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1		1
DIRECCIÓN DE CONTROL	-	0%	-	0%	4	80%	-	0%	1	20%	-	0%	-	0%	5
DIRECCIÓN DE OBRAS MUNICIPALES	-	0%	1	20%	-	0%	-	0%	1	20%	1	20%	2	40%	5
DIRECCIÓN DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO	-	0%	1	13%	-	0%	-	0%	-	0%	2	25%	5	63%	8
DIRECCIÓN JURÍDICA	10	100%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	10
SALUD	-	0%	15	100%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	15
SECRETARÍA MUNICIPAL	-	0%	4	17%	-	0%	5	21%	1	4%	5	21%	9	38%	24
EDUCACIÓN	-	0%	19	66%	1	3%	3	10%	-	0%	5	17%	1	3%	29
DIRECCIÓN DE LAS CULTURAS Y EL PATRIMONIO	2	6%	7	23%	2	6%	4	13%	3	10%	1	3%	12	39%	31
DIRECCIÓN DE MEDIO AMBIENTE, ASEO Y ORNATO	4	11%	11	29%	4	11%	4	11%	5	13%	1	3%	9	24%	38
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	19	41%	13	28%	4	9%	5	11%	3	7%	1	2%	1	2%	46
DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO	1	1%	20	28%	1	1%	21	30%	1	1%	5	7%	22	31%	71
DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	1	1%	2	3%	14	20%	6	8%	2	3%	2	3%	44	62%	71
SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN	7	7%	16	15%	6	6%	26	24%	4	4%	18	17%	30	28%	107
Total general	44	10%	109	24%	36	8%	74	16%	21	5%	41	9%	136	30%	461

Resulta sugerente observar los porcentajes de avance que van entre 0% (44 fichas de acción) y 25% de avance (109 fichas de acción) ya que aquellos Centros de Responsabilidad que tienen 0% de avance representa que no reportaron fichas de acción como la Dirección Jurídica, por ejemplo, y aquellos Centros de Responsabilidad que tienen 25% de avance evidencian que solo entregaron las actas de acuerdo de las fichas de acción, como la Dirección de Salud. Lo que permitiría analizar la falta de repuesta —total o parcial— por parte de cada centro de responsabilidad, que alcanza el 34% de las fichas de acción.

Esta información puede englobar dos aspectos diferentes, pero relacionados: primero, la no respuesta (total) de direcciones y Centros de Responsabilidad a participar en procesos de planificación institucionales normativos (por ley) que permiten la consecución de los objetivos de la municipalidad; y segundo, la falta de continuidad en el desarrollo de actividades que son institucionales, que podría representar una falta de respuesta parcial porque no hay continuidad de los procesos establecidos e instruidos por la autoridad.

En razón de ello, podemos trabajar con una tasa de no respuesta de las fichas de acción. Esta tasa indica la proporción de fichas que no fueron reportadas (avance del 0%) en el año evaluado por parte de los Centros de Responsabilidad.

$$T_{\text{no respuesta}} = \frac{<25}{\sum F1+F2+F3+\dots+F461}$$

Para lo anterior, la tasa de no respuesta de fichas de acción correspondería a 0,095 (o 10%) de las fichas de acción del Pladeco. Donde direcciones como Jurídico y la Dirección de administración y finanzas (DAF), tienen más fichas con avance 0%.

En esta misma línea, podría trabajarse con la tasa de respuesta que indicaría las fichas que fueron reportadas por los Centros de Responsabilidad en el transcurso del año evaluado. Esta tasa se calcula dividiendo la suma de las fichas reportadas en relación al total de las fichas de acción del Pladeco.

$$T_{\text{respuesta}} = \frac{\geq 25}{\sum F1+F2+F3+\dots+F461}$$

A partir del cálculo de esta tasa, podemos mencionar que la tasa de respuesta de los Centros de Responsabilidad para el reporte de las fichas de acción del Pladeco en el año evaluado corresponde a 0,90 (o 90%).

4. GRADO DE AVANCE OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

La Estrategia de Desarrollo Comunal se sustenta en los pilares de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la cual consiste en 17 objetivos y 169 metas conexas de carácter integrado e indivisible, que pone el foco en las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas estratégicas.

Esto quiere decir que la Estrategia de Desarrollo Comunal del Pladeco sustenta sus áreas estratégicas, objetivos estratégicos transversales y objetivos estratégicos en la relación entre la dimensión social, la dimensión económica y la dimensión ambiental, las cuales convergen en los 17 objetivos que a continuación se mencionan:



1 FIN DE LA POBREZA
 Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo



10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES
 Reducir la desigualdad en y entre los países



2 HAMBRE CERO
 Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible



11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES
 Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles



3 SALUD Y BIENESTAR
 Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades



12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES
 Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles



4 EDUCACIÓN DE CALIDAD
 Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos



13 ACCIÓN POR EL CLIMA
 Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos



5 IGUALDAD DE GÉNERO
 Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas



14 VIDA SUBMARINA
 Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible



6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO
 Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos



15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES
 Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad



7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE
 Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos



16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS
 Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas



8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
 Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos



17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
 Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible



9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA
 Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

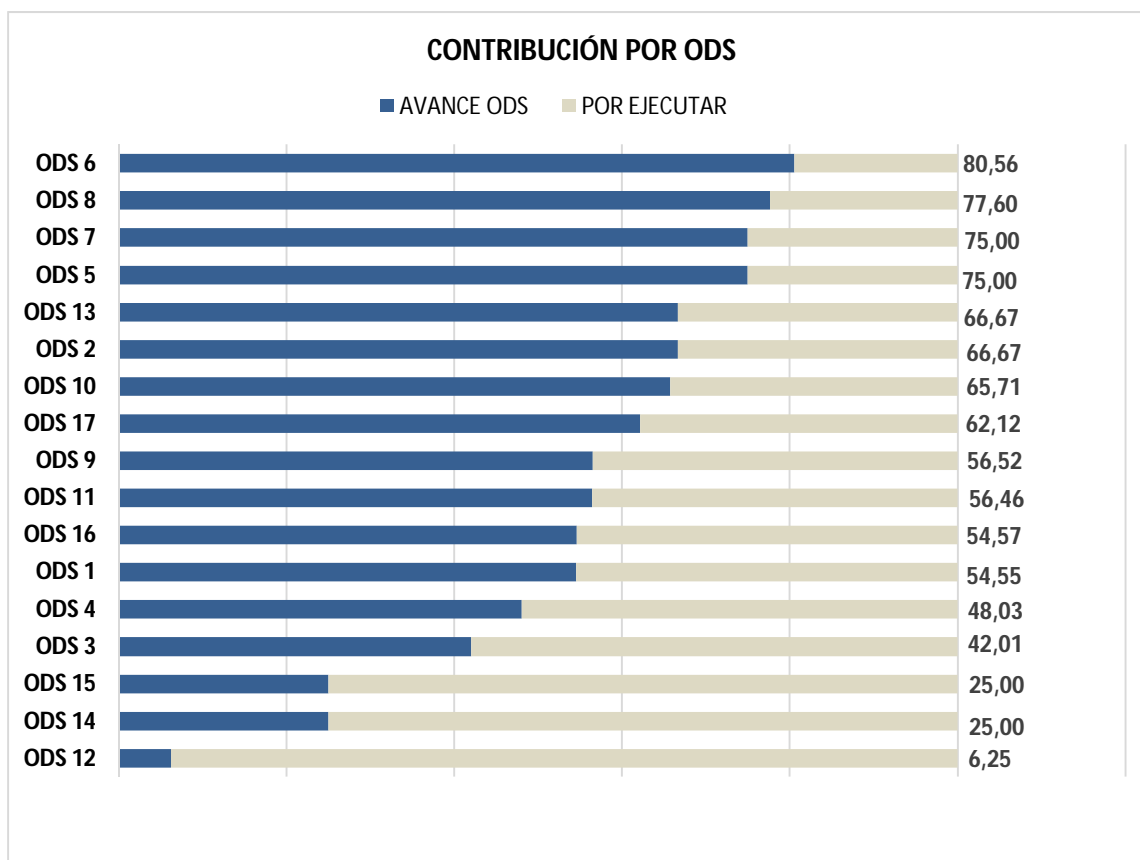
El grado de avance anual de las 461 fichas del Pladeco, sus respectivas 206 líneas de acción que definen los 37 Objetivos Estratégicos y que convergen en las 04 Áreas Estratégicas y los 05 Objetivos Estratégicos Transversales, permiten consolidar el avance de la Institución con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, de acuerdo a lo presentado en la siguiente tabla.

Tabla N°5: Contribución a los ODS

ODS	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	N° de Fichas	% AVANCE ODS
 1 FIN DE LA POBREZA	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.	11	54,55
 2 HAMBRE CERO	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	2	66,67
 3 SALUD Y BIENESTAR	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.	24	42,01
 4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.	38	48,03
 5 IGUALDAD DE GÉNERO	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.	5	75,00
 6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.	3	80,56
 7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.	2	75,00
 8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	32	77,60
 9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	23	56,52
 10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	Reducir la desigualdad en y entre los países.	26	65,71
 11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	71	56,46
 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.	8	6,25
 13 ACCIÓN POR EL CLIMA	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.	1	66,67
 14 VIDA SUBMARINA	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.	1	25,00
 15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES	Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.	4	25,00
 16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas.	188	54,57
 17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	22	62,12

A continuación se presenta el avance las fichas de acción del Pladeco y su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de acuerdo al porcentaje de ejecución de las fichas.

Gráfico N°11. Contribución por ODS



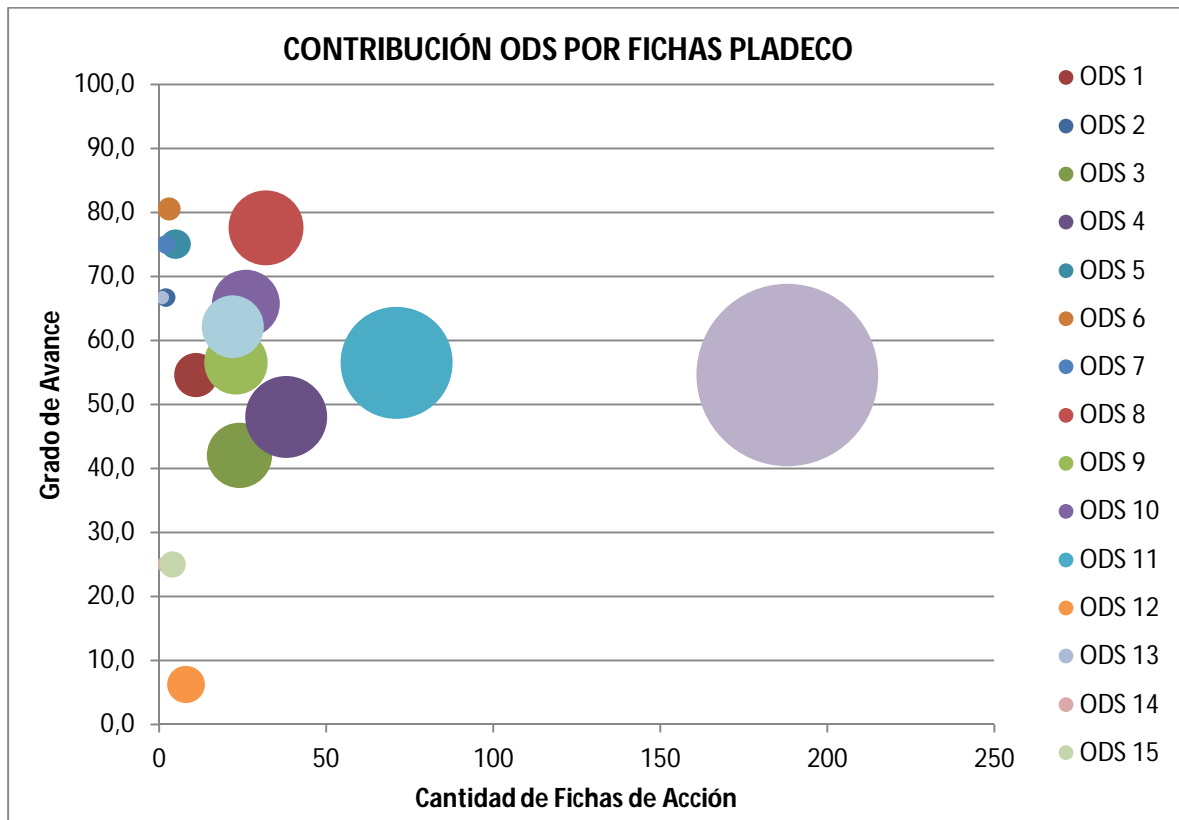
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible que alcanzan mayor porcentaje de avance son el ODS 6 (compuesto de al menos 3 fichas Pladeco) relacionado con garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos, que alcanza un 80,56% de avance. La contribución realizada por la Institución a este Objetivo puede materializarse a través del programa de suministro de agua potable a través de camiones aljibes que distribuye el suministro de acuerdo a una planificación diaria en diferentes sectores de la comuna.

Luego puede destacarse el avance del 77,6% de ejecución realizado con el ODS 8 (compuesto por 32 fichas Pladeco) relacionado con promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; donde puede destacarse el desarrollo de programa de fortalecimiento de capital humano, el apoyo de actividades asociativas productivas de comercio y servicios, y el apoyo prestado a los emprendedores y microempresarios locales.

Es menester mencionar los desafíos a los cuales nos enfrentamos como Institución para lograr mayor avance en Objetivos como el ODS 12 relacionado con garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, el ODS 14 relacionado con conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible, y el ODS 15 relacionado con gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

Ahora bien, es oportuno mencionar que la contribución a los ODS debe analizarse en función de la cantidad de fichas que contribuyen a cada ODS, ya que son distintas las cantidades de fichas que pueden contribuir al mismo ODS y estas fichas de acción tienen diferentes grados de avance, como se puede visualizar en el siguiente gráfico de dispersión. Donde en el eje X (abscisas) se representa el grado de avance de las fichas de acción a los ODS y en el eje Y (ordenadas) se presenta la cantidad de fichas que contribuyen a cada ODS, por lo que el tamaño de las burbujas varía en función de la cantidad de fichas que aportan a cada ODS.

Gráfico N°12. Contribución según cantidad de fichas Pladeco



Al comparar ambos gráficos, es posible observar el impacto que tiene la cantidad de fichas en la contribución al desarrollo de un ODS. Por ejemplo, en el gráfico N° 11 es posible observar que los ODS a los que más se ha contribuido con la ejecución de las fichas es a el ODS 6, ODS 8 y ODS 7, con el 80,6%, 77,6% y 75% de avance, respectivamente; sin embargo en el gráfico N°12 es posible constatar que el ODS 16 y ODS 11 son los objetivos a los cuales más contribuye la institución, ya que tienen más acciones asociadas a su cumplimiento, y que dicen relación con promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas, y lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, respectivamente.

5. ANEXOS

ANEXO N°1: Análisis FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en la Implementación de la Estrategia Comunal de Desarrollo del año 2020.

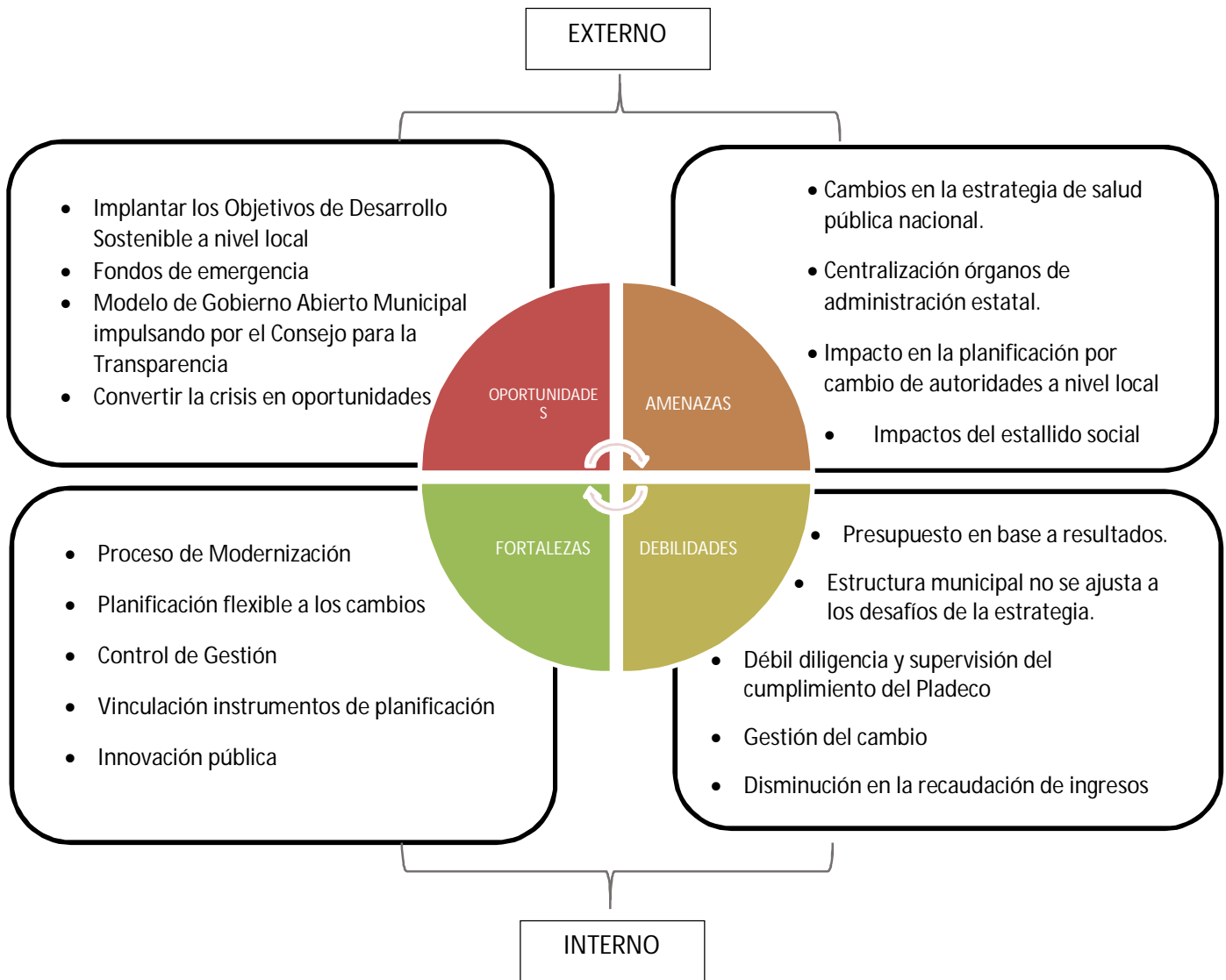
La Estrategia de Desarrollo Comunal del Pladeco 2019-2024, junto con la imagen objetivo, el PAA y su relación con el presupuesto municipal, se enmarcan en un proceso de planificación estratégica (en adelante PE), entendida como una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones de la organización, a partir de la formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, y establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos (Armijo, 2016).

Dicho esto, la PE, a diferencia de una estrategia, es un proceso formal de planificación en la organización donde se diseñan objetivos y cursos de acción junto con mecanismos de implementación, -que se conocen como gestión estratégica-, a saber: seguimiento, monitoreo, acompañamiento, control y gestión.

Se estima que la gestión estratégica del Pladeco, es decir la implementación de la estrategia comunal de desarrollo a través del plan anual de acción, requiere de una revisión situacional del contexto o escenario que posibilita y/o dificulta la implementación, y que por ende es determinante en el seguimiento, monitoreo, acompañamiento, control y gestión. De esta forma es posible conocer limitaciones y desafíos que son importantes a la hora de orientar el trabajo, consensuar estrategias operativas y/o estrategias emergentes (Armijo, 2016) que permitan alcanzar los objetivos y metas dispuestas en la planificación estratégica.

Para lo anterior, se propone presentar una matriz FODA que nos permita detectar aspectos determinantes en el ambiente interno como: recursos económicos, procesos, su eficiencia, calidad, recursos humanos necesarios para abordar los objetivos, etc.; y con ello identificar debilidades y fortalezas de la implementación de la Estrategia de Desarrollo Comunal. Y los aspectos externos de la organización como: elaboración de presupuesto, contratación presupuestaria, transferencias monetarias, subsidios, aspectos políticos, hechos extraordinarios que impliquen la definición de objetivos y estrategias; que nos permitan identificar las amenazas y oportunidades de la implementación de la Estrategia de Desarrollo Comunal (De la fuente, 2011).

Dicho lo anterior, de los determinantes del ambiente interno al ambiente externo, como se presenta en la imagen N°1 podemos identificar:



Una vez realizada la matriz FODA con temporalidad anual, a nivel interno es posible identificar las fortalezas o puntos fuertes del municipio que se deben evidenciar y potenciar. Entre ellos reconocemos el desarrollo de un sistema presupuestario, que se puso en marcha en el tercer trimestre para ingresar las postulaciones presupuestarias de los programas comunitarios e institucionales, conforme a los plazos y procesos presupuestarios de la Ley de Presupuesto Nacional, a los cuales debe ajustarse el municipio en tanto órgano encargados de la administración local.

A través de este modernizador proceso, se relacionaron las fichas presupuestarias con las fichas de acción de Pladeco 2019-2024, lo que hizo posible relacionar dos instrumentos de planificación de la gestión municipal establecidos por Ley, a saber: el presupuesto municipal anual y el Plan de Desarrollo Comunal y sus programas 2019-2024, que permitió confluir en el Plan Anual 2021 aprobado según DA N°2529 del 31.12.2020 en expediente E22283/2020⁸.

Además, podemos mencionar que el sistema presupuestario puede ir fortaleciéndose en el tiempo para responder de mejor forma los plazos y formas del ciclo presupuestario. En este sentido, es relevante el modelo de control de gestión del Pladeco, ya que permite ir controlando y midiendo en forma objetiva el desempeño institucional, conforme al cumplimiento de la imagen objetivo, y con ello avanzar hacia la postulación a un presupuesto por resultados para mejorar la toma de decisiones antes, durante y después de las distintas etapas del proceso presupuestario. Esta forma de trabajar el presupuesto, no ha sido potenciada a nivel institucional, lo que podría considerarse actualmente como una debilidad de nuestra institución sobre la cual es apremiante trabajar.

Si bien, la innovación es una característica en fase de desarrollo de nuestra institución y es dable destacar el compromiso de los funcionarios a la adaptación por la reformulación de nuevos procesos, como el trabajo de las actas de acuerdo trabajado en el I y II trimestre; sin embargo se debe reconocer que la institución carece de prácticas en materias de gestión del cambio para encargarse de la transición o transformación de los objetivos, procesos y al uso de nuevas herramientas tecnológicas. Esta es otra debilidad de la institución.

Mencionar además que en el año en curso se han adoptado distintas estrategias gubernamentales y locales que apuntan a hacer frente a la crisis social y sanitaria a la cual nos enfrentamos hace un año, lo que ha afectado la recaudación de ingresos municipales, sobre todo los ingresos propios permanentes a través de contribuciones, permisos de circulación, patentes, rentas, licencias de conducir, etc. En este sentido, carecer de una política de cobranza es una gran debilidad para nuestra institución.

La política de cobranza es una de las fichas del Pladeco que depende del Centro de Responsabilidad de la Dirección de administración y finanzas, a la fecha su porcentaje de entrega alcanza un 13,75% de ejecución y de manera similar a otras fichas, su no reporte y/o no ejecución, a pesar de generar un impacto a la estrategia del Pladeco, no aumenta la supervisión y diligencia del Pladeco a nivel directivo.

Lo anterior además de considerarse otra debilidad de la institución, podría concluirse como que la estructura municipal no se ajusta a los desafíos de la estrategia.

Respecto a los factores exógenos a la institución, se pueden reconocer como oportunidades las tensiones socioambientales que se han generado a nivel local, en el marco de la protección del humedal Ojos de Mar a propósito del avance del Proyecto Puerto Exterior, por ejemplo, lo que da espacio para posicionar e implantar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de manera transversal en la institución como estrategia de trabajo en el mediano plazo.

⁸ Para mayor referencia revisar Plan Anual de Acción 2021 con código PAA_PLADECO_02 de la Dirección de Gestión Institucional.-

En esta misma línea, reconocemos la apremiante necesidad de posicionar el modelo de Gobierno Abierto municipal impulsado por el Consejo para la Transparencia, toda vez que de cara a las próximas elecciones se han tensado temas relacionados con la participación ciudadana, rendición de cuentas y la transparencia. Lo anterior, nos insta a tratar los conflictos como oportunidades de cambio y convertir las crisis en oportunidades.

Entre las amenazas identificadas, puede mencionarse los cambios a los cuales nos enfrentamos a nivel nacional y mundial, y que nos exigen constantemente adaptarnos a condiciones exógenas como los cambios en la estrategia de salud pública nacional, materializado el Plan Paso a Paso⁹ y sus respectivas restricciones y obligaciones. Orientaciones a las cuales se debe sujeción en tanto órganos de administración del Estado.

Además debe considerarse que el primer trimestre la institución se venía adaptando a las estrategias nacionales y locales post estallido social y reorientando los recursos transferidos desde el Gobierno Central, a través de la Subdere, por ejemplo.

Sin lugar a duda, la propagación del Covid-19, las modificaciones de fase de nuestra comuna en el marco del Plan Paso a Paso, y la fuerte centralización del aparato gubernamental que limita el ámbito de acción de la política pública local (como por ejemplo la contracción del presupuesto), son amenazas con las que la gestión municipal debe lidiar, y por ende la implementación del Pladeco 2019-2024.

⁹ Estrategia gubernamental para enfrentar la pandemia según la situación sanitaria (indicadores epidemiológicos, red asistencial y trazabilidad) de cada zona en particular.

ANEXO N°2: Informe Metodológico del Grado de Avance Anual de Áreas y Objetivos Estratégicos del Pladeco.

El presente informe contiene la forma de cálculo del grado de avance anual del Pladeco, que indica el grado de cumplimiento anual de las áreas estratégicas, objetivos estratégicos y objetivos estratégicos transversales definidos en la Estrategia del Pladeco.

El cálculo del grado de avance anual, se ha calculado en forma progresiva y por niveles, determinando en primer lugar el avance anual para cada Ficha de Acción, para luego calcular el avance de las Líneas de Acción, Objetivos Estratégicos, Áreas Estratégicas y finalmente el avance general del año.

En el nivel de Objetivo Estratégico, el cálculo del avance de cada Objetivo Estratégico se realizó en función de la ponderación de las Líneas de Acción que lo componen, es decir, para cada Línea de Acción se asignó un porcentaje de ponderación en función del número de Fichas de Acción que componen cada una de ellas. Dicho esto, la ponderación de cada Línea de Acción es la siguiente:

Tabla N° 6: Porcentajes de ponderación Líneas de Acción en Objetivos Estratégicos

COD AE	COD OE	CD LA	LÍNEA de ACCIÓN	Nro. de Fichas de Acción por Línea de Acción	Proporción Línea de Acción del Objetivo Estratégico
AE01	OE01-01	LA01-01.01	Definir la política de planificación y ordenamiento territorial	1	12,50%
AE01	OE01-01	LA02-01.01	Definir la política de desarrollo urbano inclusivo y sostenible	1	12,50%
AE01	OE01-01	LA03-01.01	Definir la política de desarrollo rural inclusivo y sostenible	1	12,50%
AE01	OE01-01	LA04-01.01	Promover, orientar y regular la planificación y ordenamiento del territorio comunal (PCR)	1	12,50%
AE01	OE01-01	LA05-01.01	Plan de desarrollo urbano inclusivo y sostenible (ODS11)	1	12,50%
AE01	OE01-01	LA06-01.01	Diseñar, implementar, controlar y evaluar el plan de desarrollo rural inclusivo y sostenible (ODS11)	1	12,50%
AE01	OE01-01	LA07-01.01	Definir la política de desarrollo económico	1	12,50%
AE01	OE01-01	LA08-01.01	Diseñar, implementar, controlar y evaluar el plan de desarrollo económico local	1	12,50%
AE01	OE02-01	LA02-02.01	Aumentar el acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, adultos mayores y las personas en situación de discapacidad	1	17,65%
AE01	OE02-01	LA03-02.01	Mejorar la conectividad digital de las zonas rurales (internet)	1	5,88%
AE01	OE02-01	LA04-02.01	Mantener y mejorar la red de semáforos de la comuna	1	5,88%
AE01	OE02-01	LA06-02.01	Programa de recuperación de vías urbanas	1	5,88%
AE01	OE02-01	LA07-02.01	Programa de recuperación de caminos rurales	1	11,76%
AE01	OE02-01	LA08-02.01	Programa de construcción y/o reparación de muros de contención, escaleras y puentes	1	5,88%
AE01	OE02-01	LA10-02.01	Mejorar la integración social urbana y rural	1	5,88%
AE01	OE02-01	LA11-02.01	Elaborar, aprobar y evaluar el plan de gestión inmobiliaria	1	5,88%
AE01	OE02-01	LA12-02.01	Elaborar, implementar, controlar y evaluar el plan de gestión de tránsito	1	11,76%
AE01	OE02-01	LA13-02.01	Fortalecer la infraestructura para la innovación	1	5,88%
AE01	OE03-01	LA01-03.01	Desarrollar la gobernanza ciudad puerto	1	5,88%
AE01	OE03-01	LA02-03.01	Desarrollar plan de interfaz ciudad puerto	1	5,88%
AE01	OE03-01	LA03-03.01	Generar plan logístico comunal e intercomunal	1	5,88%
AE01	OE04-01	LA02-04.01	Contribuir al desarrollo de emprendimientos de calidad, formales y con proyección	1	33,33%
AE01	OE04-01	LA03-04.01	Programa para promover la inclusión laboral	1	33,33%

AE01	OE04-01	LA05-04.01	Fortalecimiento de la calidad de los prestadores de servicios turísticos	1	33,33%
AE01	OE04-01	LA06-04.01	Fortalecer el capital humano para la innovación	1	30,00%
AE01	OE05-01	LA01-05.01	Desarrollar una planificación estratégica de industrias creativas para la comuna	1	10,00%
AE01	OE05-01	LA02-05.01	Desarrollar capacidades tecnológicas	1	10,00%
AE01	OE07-01	LA01-07.01	Apoyar al desarrollo y crecimiento de las actividades económicas	3	30,00%
AE01	OE07-01	LA02-07.01	Cooperación y apoyo en el funcionamiento óptimo de las actividades asociativas y productivas de comercio y servicios	2	10,00%
AE01	OE07-01	LA03-07.01	Fortalecer el ecosistema de emprendimientos e innovación	1	10,00%
AE01	OE07-01	LA04-07.01	Fortalecer el desarrollo de las actividades de pesca, recolección y extracción de productos marinos	1	12,50%
AE01	OE08-01	LA01-08.01	Diseñar e implementar un plan de acción que permita promocionar a la comuna para la atracción de inversiones	1	12,50%
AE01	OE08-01	LA02-08.01	Gestión para desarrollo de parque industrial	1	75,00%
AE01	OE08-01	LA03-08.01	Gestión para el desarrollo de barrios comerciales	1	100,00%
AE01	OE08-01	LA04-08.01	Liderar y coordinar proyectos y/o convenios con otras entidades y empresas que contribuyan a la sostenibilidad y el desarrollo económico	1	42,86%
AE01	OE09-01	LA01-09.01	Definir una estrategia integral para el desarrollo del turismo sostenible	2	28,57%
AE01	OE09-01	LA03-09.01	Desarrollar nuevas rutas y circuitos turísticos para la comunidad, visitantes y turistas	1	14,29%
AE02	OE01-02	LA01-01.02	Definir la política local de desarrollo social	1	14,29%
AE02	OE01-02	LA02-01.02	Diseñar, implementar, controlar y evaluar el plan local de desarrollo social	1	25,00%
AE02	OE02-02	LA01-02.02	Diseñar, implementar, controlar y evaluar el plan de salud comunal según orientaciones para la planificación y programación en red del Minsal	2	25,00%
AE02	OE02-02	LA03-02.02	Gestionar la cartera de servicios disponibles	1	25,00%
AE02	OE02-02	LA04-02.02	Mejorar la distribución de medicamentos e insumos clínicos en centros de salud primaria	1	25,00%
AE02	OE02-02	LA05-02.02	Garantizar los medios para que pacientes con enfermedades crónicas tengan mayor facilidad de acceso a medicamentos e insumos esenciales para su salud	1	33,33%
AE02	OE02-02	LA06-02.02	Telesalud desde la atención primaria de salud y posta rural	2	50,00%
AE02	OE02-02	LA08-02.02	Implementar, controlar y evaluar el modelo de atención integral de salud familiar y comunitaria	3	16,67%
AE02	OE03-02	LA01-03.02	Diseñar, implementar, controlar y evaluar el proyecto educativo comunal (2020-2024)	2	20,00%
AE02	OE03-02	LA02-03.02	Evaluar, controlar y actualizar el proyecto educativo institucional de cada establecimiento educacional	1	20,00%
AE02	OE03-02	LA03-03.02	Fortalecer el plan de mejoramiento educativo de cada establecimiento educacional (PM-SEP)	2	60,00%
AE02	OE03-02	LA04-03.02	Fortalecer la gestión por resultados de los indicadores de desarrollo personal y social (IDPS) para mejorar la gestión pedagógica	1	13,33%
AE02	OE03-02	LA05-03.02	Diseñar y aprobar el sistema de selección de directores de escuelas y liceos	1	20,00%
AE02	OE03-02	LA07-03.02	Gestión del reglamento interno de cada establecimiento educacional	1	6,67%
AE02	OE03-02	LA09-03.02	Fortalecer los procesos educativos por medio del arte y la cultura	4	6,67%
AE02	OE03-02	LA12-03.02	Desarrollar conocimiento financiero en los y las estudiantes (Ley 21.092)	2	6,67%
AE02	OE03-02	LA11-03.02	Mejorar la accesibilidad universal en los establecimientos educacionales (Ley n°20.422)	1	13,33%
AE02	OE03-02	LA13-03.02	Programa de estudiantes bilingües	3	13,33%
AE02	OE03-02	LA14-03.02	Fortalecer la gestión y la calidad de educación parvularia	2	20,00%
AE02	OE03-02	LA15-03.02	Promover la innovación de educación parvularia	1	5,88%
AE02	OE04-02	LA01-04.02	Definir la política del desarrollo de las culturas y las artes	1	2,94%

AE02	OE04-02	LA02-04.02	Diseñar, implementar, controlar y evaluar el plan municipal de cultura	1	5,88%
AE02	OE04-02	LA04-04.02	Fomentar la puesta en valor del patrimonio local	6	2,94%
AE02	OE04-02	LA05-04.02	Generar una oferta integral de actividades culturales	2	2,94%
AE02	OE04-02	LA06-04.02	Contribuir a mejorar el acceso a la participación cultural en la comuna	2	8,82%
AE02	OE04-02	LA07-04.02	Establecer canales efectivos para la difusión de la oferta cultural	1	2,94%
AE02	OE04-02	LA08-04.02	Diseñar, implementar, controlar y evaluar el plan de trabajo con stakeholders	2	14,71%
AE02	OE05-02	LA01-05.02	Generar una estrategia para incentivar y fortalecer las organizaciones comunitarias	2	11,76%
AE02	OE05-02	LA02-05.02	Promover el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias	2	14,71%
AE02	OE05-02	LA03-05.02	Fortalecimiento de la identidad territorial	2	5,88%
AE02	OE06-02	LA01-06.02	Definir la política local de desarrollo infancia y juventud	1	2,94%
AE02	OE06-02	LA03-06.02	Protección integral de la infancia y juventud	2	8,82%
AE02	OE07-02	LA01-07.02	Definir la política local de desarrollo adulto mayor	1	5,88%
AE02	OE07-02	LA02-07.02	Integrarse a la red mundial de ciudades y comunidades amigables (Senama)	2	2,94%
AE02	OE07-02	LA03-07.02	Promover el acceso de las personas mayores a instancias institucionales que favorezcan la habitabilidad, mantención, desplazamiento sin riesgos y/o instalación de ayudas técnicas al interior de las viviendas	2	5,00%
AE02	OE07-02	LA04-07.02	Fomentar la existencia de redes de apoyo para personas que viven solas en estado de vulnerabilidad o aislamiento social	3	5,00%
AE02	OE07-02	LA05-07.02	Promover una cultura de buen trato hacia las personas mayores a nivel institucional, comunitario y familiar	3	25,00%
AE02	OE08-02	LA01-08.02	Desarrollar una estrategia de intervención social territorial	1	30,00%
AE02	OE08-02	LA02-08.02	Fortalecer las capacidades técnicas y operativas de los centros de desarrollo comunitario, con énfasis en su profesionalización, coordinación interinstitucional y trabajo comunitario para cada uno de los territorios de la comuna	1	10,00%
AE02	OE08-02	LA03-08.02	Propiciar acciones que permitan mejorar las condiciones de vulnerabilidad de la comuna de San Antonio	1	10,00%
AE02	OE08-02	LA04-08.02	Brindar asistencia a personas y familias que presentan estados de necesidad manifiesta o estado de vulnerabilidad social	1	5,00%
AE02	OE08-02	LA05-08.02	Mejorar las condiciones de habitabilidad de las familias afectadas por circunstancias de una emergencia y/o necesidad manifiesta	1	10,00%
AE02	OE08-02	LA06-08.02	Contribuir a superar la pobreza, desigualdad, discriminación y protección social de los habitantes más vulnerables de la comuna	7	33,33%
AE02	OE09-02	LA02-09.02	Mejorar los espacios públicos sin iluminación o con iluminación deficiente	1	33,33%
AE02	OE09-02	LA03-09.02	Sistema de televigilancia	1	33,33%
AE02	OE09-02	LA04-09.02	Portafolio de proyectos de prevención situacional en la comuna	1	16,67%
AE02	OE11-02	LA01-11.02	Definir la política de deporte	1	50,00%
AE02	OE11-02	LA02-11.02	Plan municipal de deportes y recreación	2	33,33%
AE02	OE11-02	LA03-11.02	Fomentar el desarrollo deportivo y recreativo para así mejorar la calidad de vida de las personas y fortalezcan integralmente a la comunidad	2	9,09%
AE03	OE01-03	LA01-01.03	Actualizar, implementar y evaluar el plan comunal de desarrollo, vinculado con las distintas políticas, planes y programas del nivel central, regional, intercomunal y local.	5	18,18%
AE03	OE01-03	LA02-01.03	Diseñar e implementar una política del desarrollo institucional	1	18,18%
AE03	OE01-03	LA04-01.03	Definir e implementar instancias de coordinación institucional	4	27,27%

AE03	OE02-03	LA01-02.03	Realizar estudios históricos y proyectivos de los principales ingresos municipales, en el marco de la política de desarrollo institucional y del plan estratégico institucional	2	27,27%
AE03	OE02-03	LA02-02.03	Elaborar presupuesto municipal en el marco de la política de desarrollo institucional y del plan estratégico institucional	2	8,33%
AE03	OE02-03	LA03-02.03	Gestión del presupuesto municipal	2	8,33%
AE03	OE02-03	LA06-02.03	Gestión de los gastos municipales	10	8,33%
AE03	OE03-03	LA01-03.03	Desarrollar políticas y planes de gestión y desarrollo de las personas	6	8,33%
AE03	OE03-03	LA03-03.03	Desarrollar, implementar y evaluar un sistema de inducción, capacitación y gestión del conocimiento	4	8,33%
AE03	OE03-03	LA04-03.03	Desarrollar, implementar y evaluar un modelo de gestión del cambio	1	58,33%
AE03	OE03-03	LA05-03.03	Desarrollar e implementar modelos de trabajo asociados al proceso de evaluación del desempeño.	1	50,00%
AE03	OE03-03	LA07-03.03	Desarrollar e implementar la política de seguridad laboral	1	16,67%
AE03	OE05-03	LA01-05.03	Diseñar, implementar y evaluar una política y plan comunicacional	4	16,67%
AE03	OE05-03	LA02-05.03	Mantener una presencia activa en los medios de comunicación locales y regionales	2	16,67%
AE03	OE05-03	LA03-05.03	Elaborar, diseñar e implementar campañas y planes de difusión	1	21,43%
AE03	OE05-03	LA04-05.03	Definir y diseñar los medios de comunicación institucionales	2	21,43%
AE03	OE05-03	LA05-05.03	Planificar, organizar y ejecutar las actividades protocolares del municipio	1	57,14%
AE03	OE05-03	LA06-05.03	Mantener actualizadas las herramientas gráficas	2	20,00%
AE03	OE06-03	LA01-06.03	Elaborar un plan de mantenimiento de las dependencias e infraestructura municipal	2	40,00%
AE03	OE07-03	LA02-07.03	Mantener actualizado y difundido el marco legal para el municipio	3	40,00%
AE03	OE07-03	LA03-07.03	Implementar, controlar y evaluar la entrega de informes a diferentes instancias y la publicación de información que establece la normativa	1	27,78%
AE03	OE07-03	LA04-07.03	Mantener un sistema de delegaciones de funciones	1	5,56%
AE03	OE08-03	LA02-08.03	Levantar, documentar y difundir procesos informáticos	1	22,22%
AE03	OE08-03	LA04-08.03	Planificar y ejecutar la compra de la plataforma tecnológica institucional	2	22,22%
AE03	OE08-03	LA05-08.03	Desarrollo de sistemas	1	22,22%
AE03	OE08-03	LA06-08.03	Sistema de información territorial San Antonio (SITSA)	1	5,26%
AE04	OE01-04	LA01-01.04	Actualizar la política ambiental comunal	1	5,26%
AE04	OE01-04	LA02-01.04	Desarrollar una estrategia ambiental comunal (EAC)	1	5,26%
AE04	OE01-04	LA03-01.04	Plan local de evaluación y fiscalización ambiental	1	13,16%
AE04	OE01-04	LA05-01.04	Promover una estrategia local de educación para la sustentabilidad	3	44,74%
AE04	OE01-04	LA06-01.04	Promover la acreditación ambiental en el marco de la gobernanza ambiental climática comunal	1	26,32%
AE04	OE02-04	LA01-02.04	Plan de gestión integral de residuos sólidos domiciliarios	1	25,00%
AE04	OE02-04	LA02-02.04	Promover el manejo integral de residuos líquidos y gaseosos	1	20,83%
AE04	OE02-04	LA03-02.04	Implementar un nuevo sistema de transferencia para los residuos sólidos domiciliarios y voluminosos en la comuna.	1	16,67%
AE04	OE03-04	LA01-03.04	Definir la política desarrollo de áreas verdes y zonas naturales	1	4,17%
AE04	OE03-04	LA02-03.04	Diseñar, implementar, controlar y evaluar el plan de desarrollo de áreas verdes y zonas naturales	1	4,17%
AE04	OE03-04	LA03-03.04	Aumentar cantidad y calidad de áreas verdes en el territorio	7	25,00%
AE04	OE04-04	LA01-04.04	Controlar la población de animales de compañía, a través de la tenencia responsable	3	4,17%
AE04	OE04-04	LA02-04.04	Controlar la población en animales de compañía	3	100,00%

AE04	OE04-04	LA04-04.04	Favorecer el control de vectores a través de aplicación de plaguicidas	2	33,33%
AE04	OE04-04	LA05-04.04	Suministrar agua potable a sectores sin acceso al servicio y para servicios de emergencia	2	16,67%
OET	OET.01	LA01-OET.01	Plan comunal de cambio climático	1	8,33%
OET	OET.01	LA02-OET.01	Propiciar la movilidad sostenible	1	16,67%
OET	OET.01	LA03-OET.01	Fortalecer el recurso hídrico	1	8,33%
OET	OET.01	LA04-OET.01	Fortalecer la seguridad alimentaria comunal	1	16,67%
OET	OET.01	LA05-OET.01	Desarrollar una estrategia energética local	2	22,22%
OET	OET.01	LA06-OET.01	Promover, difundir e incorporar los objetivos de sostenibilidad al interior de la organización y en la comunidad	1	77,78%
OET	OET.01	LA07-OET.01	Propender al desarrollo de la infraestructura sostenible	1	28,57%
OET	OET.01	LA08-OET.01	Propender la descentralización basada en la sostenibilidad	1	42,86%
OET	OET.01	LA09-OET.01	Generar la estrategia de trabajo del programa San Antonio 2030	1	14,29%
OET	OET.02	LA01-OET.02	Evaluar y actualizar la política de participación ciudadana	3	14,29%
OET	OET.02	LA03-OET.02	Fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión municipal	1	22,22%
OET	OET.02	LA07-OET.02	Optimizar el sistema de solicitud de audiencias públicas	2	5,56%
OET	OET.02	LA08-OET.02	Optimizar los procesos de elaboración y preparación de las cuentas públicas	2	27,78%
OET	OET.02	LA09-OET.02	Optimizar los procesos de entrega de información a través de la ley de transparencia	3	11,11%
OET	OET.03	LA01-OET.03	Definir la política de calidad	1	5,56%
OET	OET.03	LA02-OET.03	Implementar, controlar y evaluar el modelo de gestión de calidad de los servicios municipales	1	5,56%
OET	OET.03	LA03-OET.03	Implementar, controlar y evaluar la gestión municipal	2	22,22%
OET	OET.03	LA06-OET.03	Optimizar los servicios comunitarios online	6	11,11%
OET	OET.03	LA07-OET.03	Diseñar metodologías y herramientas para la elaboración de instrumentos de planificación	1	11,11%
OET	OET.03	LA08-OET.03	Diseñar e implementar modelos de atención usuaria online	7	11,11%
OET	OET.04	LA01-OET.04	Actualizar la ordenanza municipal contra la discriminación	2	22,22%
OET	OET.04	LA02-OET.04	Promover y difundir la igualdad de derechos, de oportunidades, el respeto y equidad social de las personas de diferentes orientaciones e identidades de género	1	33,33%
OET	OET.04	LA03-OET.04	Impulsar el fortalecimiento de las identidades de los territorios	1	11,11%
OET	OET.04	LA04-OET.04	Reconocer, promover y conservar las múltiples culturas que habitan en la comuna, fortaleciendo los vínculos de distintas cosmovisiones de grupos y comunidades	1	33,33%
OET	OET.04	LA05-OET.04	Desarrollar, valorar y visibilizar la temática de pueblos originarios en San Antonio	4	33,33%
OET	OET.04	LA06-OET.04	Promover el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas en situación de discapacidad	2	33,33%
OET	OET.04	LA07-OET.04	Diseñar, implementar y controlar una estrategia de desarrollo local inclusivo (Fondo Senadis)	1	11,11%
OET	OET.04	LA08-OET.04	Sello Chile inclusivo	2	11,11%
OET	OET.04	LA11-OET.04	Implementar programas y actividades municipales para la defensa y promoción de los derechos de las personas	1	77,78%
OET	OET.05	LA01-OET.05	Definir la política de innovación	1	23,08%
OET	OET.05	LA02-OET.05	Desarrollar una estrategia de innovación	1	23,08%
OET	OET.05	LA03-OET.05	Desarrollar un programa de gamificación para el aprendizaje escolar	1	23,08%
OET	OET.05	LA04-OET.05	Fomentar la programación en el desarrollo escolar	1	15,38%
OET	OET.05	LA05-OET.05	Generar valor público a través de la innovación pública	2	15,38%
OET	OET.05	LA06-OET.05	Programa de innovación abierta para buscar soluciones a los problemas de la ciudad	2	10,00%
OET	OET.05	LA07-OET.05	Programa de innovación social en la comuna	1	10,00%

OET	OET.05	LA08-OET.05	Propender la generación de los Smart City en la comuna	1	10,00%
-----	--------	-------------	--	---	--------

Al igual que en el cálculo del porcentaje de avance de los Objetivos Estratégicos, el cálculo del avance de cada Área Estratégica se realizó en función de la ponderación de los Objetivos Estratégicos que las componen, es decir, para cada Objetivo Estratégico se asignó un porcentaje de ponderación en función del número de Líneas de Acción que componen cada una de ellos. Dicho esto, la ponderación de cada Objetivo Estratégico es la siguiente:

Tabla N°7: Porcentajes de ponderación Objetivos Estratégicos en Áreas Estratégicas

COD LA	COD OE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Nro. de Líneas de Acción por Objetivo Estratégico	Proporción Objetivo Estratégico del Área Estratégica
AE01	OE01-01	Planificación y Ordenamiento Territorial Urbano y Rural	8	12,31%
AE01	OE02-01	Desarrollo de Infraestructura Urbano y Rural	13	26,15%
AE01	OE03-01	Relación Ciudad Puerto	3	4,62%
AE01	OE04-01	Capital Humano y Mercado Laboral	6	15,38%
AE01	OE05-01	Industrias y Economía Creativa	3	12,31%
AE01	OE06-01	Vinculación con el Medio	1	3,08%
AE01	OE07-01	Emprendimiento, Micro, Pequeñas, Medianas y Empresas de Gran Tamaño	4	10,77%
AE01	OE08-01	Ambiente de Negocios y Atracción de Inversión	4	6,15%
AE01	OE09-01	Turismo	3	9,23%
AE02	OE01-02	Planificación de Desarrollo Social	3	3,73%
AE02	OE02-02	Salud	8	11,19%
AE02	OE03-02	Educación	15	25,37%
AE02	OE04-02	Cultura	8	14,93%
AE02	OE05-02	Gestión de la Organización Comunitaria	3	4,48%
AE02	OE06-02	Infancia y Juventud	3	4,48%
AE02	OE07-02	Adulto Mayor	5	8,21%
AE02	OE08-02	Asistencialidad y Protección Social	6	8,96%
AE02	OE09-02	Seguridad Ciudadana	4	4,48%
AE02	OE10-02	Gestión del Riesgo de Desastres	3	10,45%
AE02	OE11-02	Desarrollo de Deportes y Recreación	3	3,73%
AE03	OE01-03	Planificación Estratégica y Control de Gestión	5	13,74%
AE03	OE02-03	Planificación y Gestión Financiera	6	29,01%
AE03	OE03-03	Gestión y Desarrollo de las Personas (GDP)	7	18,32%
AE03	OE04-03	Fiscalización	1	3,82%
AE03	OE05-03	Gestión de la Comunicación	6	9,16%
AE03	OE06-03	Gestión Integral del Patrimonio Municipal y Servicios Básicos	2	6,87%
AE03	OE07-03	Gestión Normativa y Asesoría Legal Institucional	4	5,34%
AE03	OE08-03	Desarrollo de las Tics	7	13,74%
AE04	OE01-04	Planificación y Gestión Medio Ambiental	6	26,47%
AE04	OE02-04	Gestión Integral del Residuo	3	8,82%
AE04	OE03-04	Gestión de Áreas Verdes y Parques Urbanos	3	26,47%
AE04	OE04-04	Gestión de Zoonosis	5	38,24%
OET	OET.01	Sostenibilidad	9	10,31%
OET	OET.02	Gobierno Abierto Municipal (Participación-Transparencia-Rendición de Cuentas)	9	27,84%
OET	OET.03	Calidad y Mejora Continua	8	28,87%
OET	OET.04	Equidad, Igualdad e Interculturalidad	11	22,68%
OET	OET.05	Creatividad e Innovación	8	10,31%

Por último, y al igual que en el cálculo del porcentaje de avance de las Áreas Estratégicas, el cálculo del avance total del Pladeco se realizó en función de la ponderación de los Áreas Estratégicas que lo componen, es decir, para cada Área Estratégica se asignó un porcentaje de ponderación en función del número de Objetivos Estratégicos que componen cada una de ellas. Dicho esto, la ponderación de cada Área Estratégica es la siguiente:

Tabla N°8: Porcentajes de ponderación de Áreas Estratégicas en total Pladeco

COD AE	ÁREA ESTRATÉGICA	Nro. de Objetivos Estratégicos por Área Estratégica	Proporción Área Estratégica del total Pladeco
AE01	Gestión del Desarrollo Económico y Territorial	9	24,32%
AE02	Gestión y Desarrollo Social	11	29,73%
AE03	Gestión y Desarrollo Institucional	8	21,62%
AE04	Gestión Ambiental	4	10,81%
OET	OET	5	13,51%

Finalmente, para calcular el porcentaje avance en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) comprometidos por la organización, se calculó la media simple de las fichas de acción asignadas para cada ODS.

Tabla N°9: Contribución a los ODS

ODS	OBJETIVO	NRO. FICHAS	AVANCE ODS
1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.	11	54,55
2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	2	66,67
3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.	24	42,01
4	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.	38	48,03
5	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.	5	75,00
6	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.	3	80,56
7	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.	2	75,00
8	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	32	77,60
9	Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	23	56,52
10	Reducir la desigualdad en y entre los países.	26	65,71
11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	71	56,46
12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.	8	6,25
13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.	1	66,67
14	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.	1	25,00
15	Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.	4	25,00
16	Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.	188	54,57
17	Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	22	62,12

ANEXO N°3: Informe Metodológico del Grado de Avance Anual de las Fichas de Acción del Pladeco.

El presente informe contiene la forma de cálculo del grado de avance anual del Pladeco para las fichas de acción, que indica el grado de cumplimiento anual de estas.

El cálculo del grado de avance anual de las fichas de acción, se realiza a partir de los cuatro reportes trimestrales del año que representan el grado de entrega de los medios de verificación del Pladeco y el grado de eficacia en el cumplimiento de las actividades planificadas. A partir de la evaluación trimestral de las fichas de acción, se presenta el grado de avance por cada ficha de acción. En primer lugar, para el cálculo del avance anual de cada ficha de acción se procedió a calcular el promedio de los trimestres que corresponde informar cada ficha de acción.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N}$$

El cálculo del promedio de acuerdo a las fichas que corresponde informar, se establece a partir de las actividades planificadas en las actas de acuerdos¹⁰.

Por ejemplo, de acuerdo a la tabla presentada en la primera columna se observa el n° de ficha (que van desde la ficha N°1 a la ficha N°461) y en las columnas siguientes se presenta la evaluación del trimestre, a partir de la planificación del trabajo presentado en las actas de acuerdo de las fichas de acción. Por lo tanto, si se planificó que una ficha no corresponde informar en el trimestre, en el control de gestión se establece el criterio NCI y ese trimestre no se considera para el cálculo del promedio de avance.

Tabla N°10: Ejemplo de evaluación

N° FA	EVALUACIÓN I TRIM	EVALUACIÓN II TRIM	EVALUACIÓN III TRIM	EVALUACIÓN IV TRIM	% DE AVANCE
1	100	0	0	0	25
2	100	0	0	0	25
3	100	NCI	0	0	33
4	100	0	0	0	25
5	100	0	0	0	25
6	100	NCI	0	0	33
7	100	100	0	0	50
8	100	0	0	0	25
9	100	100	100	100	100
10	100	100	0	100	75
11	100	100	100	100	100
12	0	0	0	0	0
<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>	<i>n</i>

De esta forma, el promedio de avance no se calcula para todas las fichas por igual, sino que se calcula para cada ficha en función de los trimestres que en que se ejecuta cada ficha de acción.

¹⁰ En el transcurso del año, dada la contingencia nacional se consideró que los Centros de Responsabilidad evaluarán la continuidad de la ejecución de sus fichas de manera trimestral o anual por lo algunas direcciones planificaron en un trimestre *n* no informar actividades, por esta razón en el reporte trimestral la ficha se representaba como "NCI" que refería a No corresponde informar. Asimismo, algunas direcciones postergaron la ejecución de sus fichas para el 2021, y en la medida en que no hubo avance para la ficha en el año evaluado la evaluación del trimestre corresponde a 0% de avance para la ejecución del Pladeco.

En términos generales, podría evaluarse el avance anual de las fichas de acción a partir del cálculo del promedio de estas; sin embargo, a partir del caso de las fichas de acción no se puede resumir en un solo valor un conjunto de valores por la heterogeneidad del conjunto de valores evaluados.

Por ejemplo, como se ve en la siguiente tabla, al analizar las medidas de tendencia central, que pretenden resumir en un solo valor el conjunto de valores, estos valores difieren entre sí ya que tenemos tres valores diferentes.

Tabla N°11: Medidas de tendencia central y dispersión

TENDENCIA CENTRAL		DISPERSIÓN	
Media	55,7483731	Rango	0-100
Moda	100	Desv.	130,9
Mediana	50	Coef.Var	91%

Esta situación es corroborada con el análisis de las medidas de dispersión, ya que en el rango de datos a analizar (de 0 a 100), la dispersión que existe en el grado de avance de las fichas Pladeco respecto al promedio de las fichas del Pladeco ($\bar{x} = 55,74$) es de 130,9 desviaciones estándar; por lo tanto, es alta la variabilidad en el grado de avance de cada una de las fichas respecto al promedio del grado de avance del Pladeco. A la hora de complementar esta información con el coeficiente de variación, tenemos que la variación de los datos es del 91%.

A continuación se presenta el grado de avance de cada ficha de acción para el año 2020 (NIVEL DE AVANCE), de acuerdo a la evaluación de los cuatro trimestres (EVALUACIÓN I TRIM, EVALUACIÓN II TRIM, EVALUACIÓN III TRIM y EVALUACIÓN IV TRIM). El grado de avance varía entre los rangos de 0% y 100%, y de acuerdo al porcentaje de avance de la ejecución del Pladeco se visualiza un color, a partir de una escala de tres colores (rojo-amarillo-verdes) donde el valor más bajo se representa con el color rojo y el valor más alto de avance se representa con el color verde.

% DE AVANCE POR COLOR
0%
25%
33%
50%
67%
75%
100%

COD AE	COD OE	CD LA	N° FA	EVALUACIÓN I TRIM	EVALUACIÓN II TRIM	EVALUACIÓN III TRIM	EVALUACIÓN IV TRIM	NIVEL DE AVANCE	
AE01	OE01-01	LA01-01.01	1	100	0	0	0	25	
		LA02-01.01	2	100	0	0	0	25	
		LA03-01.01	3	100	NCI	0	0	33	
		LA04-01.01	4	100	0	0	0	25	
		LA05-01.01	5	100	0	0	0	25	
		LA06-01.01	6	100	NCI	0	0	33	
		LA07-01.01	7	100	100	0	0	50	
		LA08-01.01	8	100	0	0	0	25	
	OE02-01	LA01-02.01	9	100	100	100	100	100	100
			10	100	100	0	100	75	
			11	100	100	100	100	100	100
		LA02-02.01	12	0	0	0	0	0	0
		LA03-02.01	13	100	100	100	100	100	100
		LA04-02.01	14	100	100	100	100	100	100
		LA05-02.01	15	100	100	0	100	75	
		16	100	100	0	100	75		
		LA06-02.01	17	100	100	100	100	100	100
		LA07-02.01	18	100	NCI	100	100	100	100
		LA08-02.01	19	0	0	0	0	0	0
		LA09-02.01	20	100	100	100	100	100	100
		21	100	100	100	100	100	100	100
	LA10-02.01	22	100	0	100	0	50		
	LA11-02.01	23	100	100	0	100	75		
	LA12-02.01	24	0	0	0	100	25		
	LA13-02.01	25	100	100	0	0	50		
	OE03-01	LA01-03.01	26	100	100	0	100	75	
		LA02-03.01	27	100	100	0	100	75	
		LA03-03.01	28	100	100	0	100	75	
	OE04-01	LA01-04.01	29	100	100	100	NCI	100	
			30	100	100	100	100	100	
			31	100	100	0	100	75	
		LA02-04.01	32	100	100	100	100	100	
		LA03-04.01	33	100	100	0	100	75	
		LA04-04.01	34	100	100	0	0	50	
		35	100	100	0	0	50		
		36	100	100	100	100	100	100	
	LA05-04.01	37	100	100	100	100	100		
	LA06-04.01	38	100	100	100	100	100		
	OE05-01	LA01-05.01	39	0	0	0	0	0	
		LA02-05.01	40	0	0	0	0	0	
		LA03-05.01	41	100	0	NCI	100	67	
		42	100	NCI	100	100	100	100	
		43	100	100	100	NCI	100	100	
		44	100	100	NCI	100	100	100	
		45	100	100	NCI	100	100	100	
	46	0	0	0	NCI	0	0		
	OE06-01	LA01-06.01	47	100	0	0	0	25	
			48	100	0	0	0	25	
	OE07-01	LA01-07.01	49	100	100	0	0	50	
			50	100	100	0	0	50	
			51	100	100	100	100	100	
		LA02-07.01	52	100	100	100	100	100	
		53	100	100	100	100	100	100	
		LA03-07.01	54	100	100	100	100	100	
	LA04-07.01	55	100	0	0	0	25		
	OE08-01	LA01-08.01	56	100	0	0	0	25	
		LA02-08.01	57	100	100	0	0	50	
		LA03-08.01	58	100	100	0	0	50	
		LA04-08.01	59	0	0	0	0	0	
	OE09-01	LA01-09.01	60	100	100	100	100	100	
			61	100	100	100	100	100	
		LA02-09.01	62	100	NCI	100	100	100	
		63	100	NCI	100	100	100	100	
		64	100	NCI	0	100	67		
		LA03-09.01	65	100	100	100	100	100	



IMSA
La Puerta del Pacífico

Dirección de
Gestión Institucional



COD: RP_PLADECO-ANUAL-2020

REV N° : 1.0

FECHA : FEBRERO 2021

HOJA : Página 42 de 48

COD AE	COD OE	CD LA	N° FA	EVALUACIÓN I TRIM	EVALUACIÓN II TRIM	EVALUACIÓN III TRIM	EVALUACIÓN IV TRIM	NIVEL DE AVANCE
AE02	OE01-02	LA01-01.02	66	100	0	0	0	25
		LA02-01.02	67	100	0	0	0	25
		LA03-01.02	68	100	100	0	0	50
		69	100	100	100	100	100	100
		70	100 NCI	NCI	NCI	NCI	100	100
	OE02-02	LA01-02.02	71	100	0	0	0	25
		72	100	0	0	0	25	
		LA02-02.02	73	100	0	0	0	25
		74	100	0	0	0	25	
		75	100	0	0	0	25	
		LA03-02.02	76	100	0	0	0	25
		LA04-02.02	77	100	0	0	0	25
		LA05-02.02	78	100	0	0	0	25
		LA06-02.02	79	100	0	0	0	25
		80	100	0	0	0	25	
		LA07-02.02	81	100	0	0	0	25
		82	100	0	0	0	25	
		LA08-02.02	83	100	0	0	0	25
		84	100	0	0	0	25	
		85	100	0	0	0	25	
	OE03-02	LA01-03.02	86	100	0	0	0	25
		87	100	0	100	100	75	
		LA02-03.02	88	100	0	0	0	25
		LA03-03.02	89	100	0	0	0	25
		90	100	0	0	0	25	
		LA04-03.02	91	100	0	0	0	25
		LA05-03.02	92	100	0	100	0	50
		LA06-03.02	93	100	0	0	0	25
		94	100	0	0	0	25	
		95	100	0	0	0	25	
		LA07-03.02	96	100	0	0	0	25
		LA08-03.02	97	100	0	100	0	50
		98	100	0	100	0	50	
		99	100	0 NCI	NCI	0	33	
		100	100	0	0	0	25	
		101	100	0	0	0	25	
		LA09-03.02	102	100	0	0	0	25
		103	100	0	0	0	25	
		104	0	0	0	0	0	0
		105	100	100	100	100	100	100
	LA10-03.02	106	100	0	100	100	75	
	107	100	0	0	0	25		
	108	100	0	0	0	25		
	110	100	0	0	0	25		
	111	100	0	0	0	25		
	LA11-03.02	112	100	0	100	100	75	
	LA12-03.02	109	100	0	0	0	25	
	113	100	0	0	0	25		
	LA13-03.02	114	100	0	100	100	75	
	115	100	0	100	100	75		
	116	100	0	0	0	25		
	LA14-03.02	117	100	100	100	100	100	
	118	100	100	100	100	100	100	
	LA15-03.02	119	100	100	100	100	100	
	OE04-02	LA01-04.02	120	100	0	100	0	50
		LA02-04.02	121	100	0	0	0	25
		LA03-04.02	122	100 NCI	0	0	0	33
		123	100	0	0	100	50	
		124	100 NCI	100	100	100	100	
		125	100	0	0	0	25	
		126	100	100	100	100	100	
		LA04-04.02	127	100	100	0	0	50
		128	100	0	0	0	25	
		129	100	0 NCI	NCI	0	33	
		130	100	100 NCI	NCI	0	67	
		131	100	100	100	100	100	
		132	100	0	0	0	25	
		LA05-04.02	133	100	100	100	100	100
		134	100	100	100	100	100	100
		LA06-04.02	135	100	0	0	0	25
		136	100	0	0	0	25	
		LA07-04.02	137	100	100	0	0	50
		LA08-04.02	138	100	0	100	100	75
		139	100	0	0	0	25	

COD AE	COD OE	CD LA	N° FA	EVALUACIÓN I TRIM	EVALUACIÓN II TRIM	EVALUACIÓN III TRIM	EVALUACIÓN IV TRIM	NIVEL DE AVANCE
AE02	OE05-02	LA01-05.02	140	100	0	0	0	25
			141	100	0	100	0	50
		LA02-05.02	142	100	0	0	0	25
			143	100	0	0	0	25
		LA03-05.02	144	100	0	100	0	50
	145		0	0	0	0	0	
	OE06-02	LA01-06.02	146	100	100	100	100	100
			147	100 NCI	NCI	100	100	100
		LA02-06.02	148	100 NCI	NCI	100	100	100
			149	100 NCI	NCI	0	0	50
		LA03-06.02	150	100	0	100	100	75
	151		100	0	100	100	75	
	OE07-02	LA01-07.02	152	100 NCI	0	0	0	33
			153	100	100	100	100	100
		LA02-07.02	154	100 NCI	NCI	100	100	100
			155	100	0	0	0	25
		LA03-07.02	156	100	0	0	0	25
			157	100	0	0	100	50
			158	100	0	0	100	50
159			100	0	0	0	25	
LA04-07.02		160	100	100	100	100	100	
		161	100	0	0	100	50	
	162	100	100	100	100	100		
	163	100	0	0	0	25		
OE08-02	LA01-08.02	164	100	0	0	0	25	
		165	100	0	0	0	25	
	LA02-08.02	166	100	0	100	0	50	
		167	100	0	0	0	25	
	LA03-08.02	168	100	100	100	100	100	
		169	100	100	100	100	100	
		170	100	100	100	100	100	
		171	100	100	100	100	100	
	LA04-08.02	172	100	100	100	100	100	
		173	100	100	100	100	100	
174		100	100	100	100	100		
175		100	100	100	100	100		
OE09-02	LA01-09.02	176	100	100	100	0	75	
		177	100	100	0	100	75	
		178	100	100	100	0	75	
	LA02-09.02	179	100	100	0	0	50	
		180	100	0	100	0	50	
OE10-02	LA01-10.02	181	100	100	100	100	100	
		182	100	0	100	0	50	
		183	100	100	100	100	100	
		LA02-10.02	184	100	0	0	0	25
			185	100	0	0	100	50
	LA03-10.02	186	100	0	100	0	50	
		187	100	100	100	100	100	
		188	100	100	100	100	100	
		189	100	100	100	100	100	
		190	100	100	100	100	100	
OE11-02	LA01-11.02	191	100	0	100	0	50	
		192	100	0	0	0	25	
	LA02-11.02	193	100	0	100	0	50	
		194	100	100	100	100	100	
		195	100	0	100	0	50	
OE11-02	LA02-11.02	196	100	0	100 NCI	0	67	
		197	100	0	100	0	50	
	LA03-11.02	198	100	0	100	0	50	
		199	100	0	100	0	50	

AE03	OE01-03	LA01-01.03	200	100	100	100	100	100				
			201	100	100	100	100	100				
			202	100	0 NCI			100	67			
			203	100	100	100	100	100	100			
			204	100	100	100	100	100	100			
			205	100	100	100	100	100	100			
			LA03-01.03	206	100	0		0	25			
				207	100 NCI			0	33			
				208	100 NCI			0	33			
			LA04-01.03	209	100 NCI			0	67			
				210	100 NCI	NCI		100	100			
				211	100 NCI	NCI		100	100			
			LA05-01.03	212	100	100	0	0	50			
				213	100	100	0	0	50			
				214	100 NCI			0	33			
				215	100 NCI			0	33			
				216	100 NCI			0	33			
				217	100 NCI			0	67			
			AE03	OE02-03	LA01-02.03	218	100	100	0 NCI	67		
						219	100	100	0 NCI	67		
						LA02-02.03	220	100	100	100 NCI	100	
							221	100 NCI			100	67
						LA03-02.03	222	100	100	0	100	75
							223	100	0	0	0	25
						LA04-02.03	224	100	0	0	0	25
							225	100	0	0	100	50
							226	100 NCI			100	67
227	100	100 NCI						100	100			
228	100	100					100	0	75			
LA05-02.03	229	100					100 NCI		0	67		
	230	0				0	0	100	25			
	231	0				0	0	100	25			
	232	0				0	0	100	25			
	233	0				0	0	100	25			
	234	100				0	0	0	25			
	235	0				0	0	100	25			
	236	100				0 NCI		100	67			
	237	0				0	0	100	25			
	238	100				100	100	100	100			
	239	100				100	100	100	100			
	240	100				100	100	100	100			
	241	100				0	100	100	75			
	242	0				0	0	100	25			
	243	0				0	0	0	0			
LA06-02.03	244	100				0	0	0	25			
	245	0	0	0	0	0						
	246	0	0	0	0	0						
	247	0	0	0	0	0						
	248	0	0	0	0	0						
	249	0	0	0	0	0						
	250	100	0	0	0	25						
	251	0	0	0	0	0						
	252	100	100	0	0	50						
	253	100	100	0	0	50						
	254	100	100	100	100	100						
	255	100 NCI		0	0	33						
AE03	OE03-03	LA01-03.03	256	0	0 NCI		100	33				
			257	100	100	100	100	100				
			258	0	0	0	0	0	0			
			259	100 NCI	NCI			100	100			
			260	100 NCI			0	0	33			
			261	100	100		0	0	50			
			LA02-03.03	262	100 NCI	NCI		100	100			
				263	100 NCI		0	0	33			
				264	100	100	0	0	50			
			LA03-03.03	265	100	0 NCI		0	33			
				266	0	0 NCI		0	0			
				267	100	100	0	0	50			
				268	100	0	0	0	25			
				269	0	0 NCI		100	33			
			LA04-03.03	270	0	0 NCI		0	0			
				271	0	0	100	100	50			
			LA05-03.03	272	0	0 NCI		0	0			
			LA06-03.03	273	100	0 NCI		0	33			
				274	100	100 NCI		0	67			
				275	100	100	0	0	50			
				276	100	0	0	0	25			
				277	0	0	0	0	0			
				278	100	0	0	0	25			
				279	100	0	0	0	25			

COD AE	COD OE	CD LA	N° FA	EVALUACIÓN I TRIM	EVALUACIÓN II TRIM	EVALUACIÓN III TRIM	EVALUACIÓN IV TRIM	NIVEL DE AVANCE		
AE03	OE04-03	LA01-04.03	280	0	0	0	0	0		
			281	0	0	0	0	0		
			282	0	0	0	0	0		
			283	0	0	0	0	0		
			284	0	0	0	0	0		
	OE05-03	LA01-05.03		285	100	100	0	0	50	
				286	100	0	0	100	50	
				287	100	100	0	0	50	
				288	100	100	100	0	75	
				289	100	0	0	100	50	
		LA02-05.03		290	100	0	100	100	75	
				291	100	100	100	100	100	
		LA03-05.03		292	100	100	0	100	75	
				293	100	100	100	100	100	
		LA05-05.03		294	100	100	100	100	100	
				295	100	100	0	100	75	
		LA06-05.03		296	100	100	100	100	100	
	297			0	0	0	0	0		
	OE06-03	LA01-06.03		298	0	0	0	0	0	
				299	0	0	0	0	0	
				300	0	0	0	0	0	
				301	0	0	0	100	25	
				302	0	0	0	0	0	
		LA02-06.03		303	0	0	0	0	0	
				304	0	0	0	0	0	
				305	0	0	0	0	0	
				306	100	0	0	0	25	
				307	0	0	0	0	0	
	OE07-03	LA01-07.03		308	0	0	0	0	0	
				309	0	0	0	0	0	
				310	0	0	0	0	0	
		LA03-07.03		311	100	100 NCI	0	100	100	
				312	0	0	0	0	0	
	AE04	OE08-03	LA01-08.03		313	100 NCI	NCI	0	100	100
					314	100 NCI	0	0	33	
315					100 NCI	0	0	33		
316					100 NCI	0	0	33		
317					100 NCI	NCI	0	100	100	
LA02-08.03				318	100	100	100	100	100	
				319	100	100	100	100	100	
				320	100	100	100	100	100	
				321	100 NCI	NCI	0	0	50	
				322	100	100	100	100	100	
LA04-08.03				323	100	100	100	100	100	
				324	100	100	0	100	75	
				325	100	100	100	100	100	
				326	100	0	100	100	75	
				327	100 NCI	0	0	0	33	
LA06-08.03			328	100	100	100	100	100		
			329	100	100	100	100	100		
			330	100	100	0	0	50		
			331	0	0	0 NCI	0	0	0	
			332	0	0	0 NCI	0	0	0	
OE01-04	LA01-01.04		333	0	0	0	100	25		
			334	0	0	0	100	25		
			335	0	0	0	100	25		
	LA05-01.04		336	100	100 NCI	NCI	0	100		
			337	100	100	100	100	100		
			338	100	100 NCI	0	0	67		
	LA06-01.04		339	100	100 NCI	0	100	100		
			340	0	0	0	100	25		
			341	0	0	0 NCI	0	0	0	
OE02-04	LA03-02.04		342	0	0	0 NCI	0	0		
			343	100	0 NCI	NCI	0	50		
			344	100	0 NCI	0	100	67		
OE03-04	LA02-03.04		345	100	100	0	0	50		
			346	100	0 NCI	0	100	67		
			347	100	0	0	0	25		
	LA03-03.04		348	100	0	0	0	25		
			349	100	0	0	0	25		
			350	100	0	0	0	25		
			351	100	0	0	0	25		
			352	100	0	0 NCI	0	0	33	
	OE04-04	LA01-04.04		353	100	0	0 NCI	0	33	
				354	100	0	0 NCI	0	33	
				355	100	100	100	100	100	
LA02-04.04			356	100	100	100	100	100		
			357	100	0	0 NCI	0	33		
			358	100	100	100	100	100		
LA03-04.04			359	100	0	0	100	50		
			360	100	100	0 NCI	0	67		
			361	100	100	100	100	100		
			362	100	100	100	100	100		
LA05-04.04		363	100	100	100	100	100			
		364	100	100	0	100	75			



IMSA

La Puerta del Pacífico

Dirección de
Gestión Institucional



COD: RP_PLADECO-ANUAL-2020

REV N° : 1.0

FECHA : FEBRERO 2021

HOJA : Página 46 de 48

COD AE	COD OE	CD LA	N° FA	EVALUACIÓN I TRIM	EVALUACIÓN II TRIM	EVALUACIÓN III TRIM	EVALUACIÓN IV TRIM	NIVEL DE AVANCE
	OET.01	LA01-OET.01	365	100		0 NCI	100	67
		LA02-OET.01	366	100	100	0	0	50
		LA03-OET.01	367	100 NCI		0	100	67
		LA04-OET.01	368	100 NCI		0	0	33
		LA05-OET.01	369	100	100	0	0	50
			370	100	100	100	100	100
		LA06-OET.01	371	100	0	0	0	25
		LA07-OET.01	372	100	0	0	0	25
		LA08-OET.01	373	100	100	0	0	50
	OET.02	LA01-OET.02	375	100	0	0	100	50
			376	100	0	0	100	50
			377	100 NCI		0	0	33
		LA02-OET.02	378	100	0	0	100	50
			379	100 NCI		0	0	33
			380	100 NCI		0	0	33
		LA03-OET.02	381	100 NCI		NCI	0	50
		LA04-OET.02	382	100	100	0	0	50
			383	100	100	100	100	100
			384	100	100	100	100	100
			385	100	0	100	0	50
			386	100	100	100	100	100
		LA05-OET.02	387	100	0 NCI		NCI	50
			388	100	100	100	100	100
			389	100	100	100	100	100
			390	100	100	100	100	100
		LA06-OET.02	391	100	0	0	0	25
			392	100	0	0	0	25
			393	100	0	0	0	25
			394	100	0	0	0	25
		LA07-OET.02	395	100	100	100	100	100
			396	100	100	100	100	100
		LA08-OET.02	397	100	100	100	100	100
			398	100	0	0	0	25
		LA09-OET.01	374	100	0	0	0	25
		LA09-OET.02	399	100	0	100	100	75
			400	100 NCI	100	0 NCI		67
			401	100 NCI		0 NCI		50
	OET.03	LA01-OET.03	402	100	100	100	100	100
		LA02-OET.03	403	100 NCI		0	0	33
		LA03-OET.03	404	100	100	100	100	100
			405	100 NCI		0	0	33
		LA04-OET.03	406	100	100	100	100	100
			407	0	0 NCI		100	33
			408	0	0	100	100	50
			409	0	0	0	0	0
			410	0	0	0	0	0
			411	100	100	0	100	75
		LA05-OET.03	412	100	100	100	100	100
			413	100	100 NCI		100	100
			414	100 NCI		NCI	100	100
			415	100 NCI		0	0	33
		LA06-OET.03	416	100	100	100	100	100
			417	100 NCI		NCI	100	100
			418	100 NCI		NCI	100	100
			419	100 NCI		NCI	100	100
			420	100 NCI		0	0	33
			421	100 NCI		0	0	33
		LA07-OET.03	422	100	100	100	100	100
		LA08-OET.03	423	100 NCI		NCI	100	100
			424	100 NCI		NCI	100	100
			425	100 NCI		NCI	100	100
			426	100 NCI		NCI	100	100
			427	100 NCI		NCI	100	100
			428	100 NCI		NCI	100	100
			429	100 NCI		NCI	100	100



IMSA
La Puerta del Pacífico

Dirección de
Gestión Institucional



COD: RP_PLADECO-ANUAL-2020

REV N° : 1.0

FECHA : FEBRERO 2021

HOJA : Página 47 de 48

COD AE	COD OE	CD LA	N° FA	EVALUACIÓN I TRIM	EVALUACIÓN II TRIM	EVALUACIÓN III TRIM	EVALUACIÓN IV TRIM	NIVEL DE AVANCE
	OET.04	LA01-OET.04	430	100	100	100	100	100
			431	100	100	0	100	75
		LA02-OET.04	432	100	100	0	100	75
		LA03-OET.04	433	100	0	0	0	25
		LA04-OET.04	434	100	0	0	0	25
		LA05-OET.04	435	100	0	0	0	25
			436	100	0	0	0	25
			437	100	0	0	0	25
			438	100	0	0	0	25
		LA06-OET.04	439	100	100	0	0	50
			440	100	100	0	0	50
		LA07-OET.04	441	100	100	100	100	100
		LA08-OET.04	442	100	100	0	0	50
			443	100	100	0	0	50
		LA09-OET.04	444	100	100	100	100	100
			445	100	100	0	0	50
			446	100	100	0	0	50
			447	100	0	0	0	25
		LA10-OET.04	448	100	100	100	100	100
			449	100	100	0	0	50
			450	100	100	0	0	50
		LA11-OET.04	451	100	100	100	100	100
	OET.05	LA01-OET.05	452	100	100	0	100	75
		LA02-OET.05	453	100	100	0	100	75
		LA03-OET.05	454	100	100	100	100	100
		LA04-OET.05	455	100	100	100	100	100
		LA05-OET.05	456	100 NCI		100	100	100
			457	100	100	0	100	75
		LA06-OET.05	458	100	100	0	100	75
			459	100	100	0	100	75
		LA07-OET.05	460	100	100	0	100	75
		LA08-OET.05	461	100	100	100	100	100

