

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ASOCIACIÓN REGIONAL DE MUNICIPALIDADES DE MAGALLANES Y
DE LA ANTÁRTICA CHILENA



ENTREGA FINAL
13 DE NOVIEMBRE DE 2014

Contenido

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	1
ASOCIACIÓN REGIONAL DE MUNICIPALIDADES DE MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	1
SEGUNDA ENTREGA PARCIAL.....	1
13 DE NOVIEMBRE DE 2014	1
ANTECEDENTES GENERALES	6
Antecedentes Generales	7
Conceptualización Teórica: Planificación Estratégica	8
BENEFICIOS DEL ASOCIATIVISMO	9
Ley de Asociativismo Municipal en Chile	9
Vincularse con el movimiento asociativo internacional: las asociaciones de municipalidades vinculan a sus miembros individuales con el movimiento asociativo municipal internacional a través de seminarios, cursos de capacitación, pasantías, congresos, hermanamientos o amplios programas de cooperación horizontal.	11
Hipótesis para una Asociación Efectiva.....	12
METODOLOGÍA.....	13
METODOLOGÍA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	14
Diagnóstico Base Territorial.....	14
Diagnóstico Asociación y participación ciudadana	14
Diagnóstico de Instrumentos de Planificación Local y Regional.....	15
Imagen Objetivo.....	15
Ejes temáticos de acción.....	15
Planes y programas para alcanzar	15
Sistema de Evaluación	16
DIAGNÓSTICO TERRITORIAL.....	17
CARACTERIZACIÓN FÍSICA:	18
ESPACIO BIOGEOGRÁFICO DE LA REGIÓN DE MAGALLANES.....	18
Clima.....	18
Vegetación.....	19
Clasificación Bioclimática	20

Geomorfología	22
Recursos Hídricos	24
Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas.....	25
CARACTERIZACIÓN HUMANA:	27
ESPACIO SOCIAL DE LA REGIÓN DE MAGALLANES.....	27
Historia	27
Etnias Australes	27
Poblamiento	29
Demografía.....	31
Evolución Histórica	31
Población.....	31
Infraestructura	32
Economía.....	33
Pobreza.....	35
Ingresos Municipales.....	35
Dependencia de Fondo Común de Municipalidades	36
DIAGNÓSTICO DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL.....	37
Insumos de trabajo.....	38
Breve resumen de PLADECOS vigentes	39
Instrumento.....	39
Plan de Desarrollo Comunal de Cabo de Hornos	39
Identificación de elementos comunes	46
Magallanes y Antártica Chilena. Estrategia Regional de Desarrollo. Períodos 2012-2020	51
DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	53
Entrevistas Personales	54
Encuestas a Alcaldes, Concejales, Funcionarios Municipales, Ciudadanos	54
Coordenadas de la encuesta	55
Principales Resultados Encuestas.....	55
.....	59
ANÁLISIS FODA INSTITUCIONAL	59
Análisis FODA	60
Análisis de Posición FODA	60

Análisis de la Situación Interna	60
Análisis de la Situación Externa.....	61
Posición Estratégica Actual	61
IMAGEN OBJETIVO	63
MISIÓN Y VISIÓN	63
IMAGEN OBJETIVO	64
Misión.....	65
Visión.....	65
EJES TEMÁTICOS DE ACCIÓN.....	66
Objetivos Estratégicos.....	66
EJES DE ACCIÓN.....	67
EJE DE ACCIÓN 1: FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN REGIONAL DE MUNICIPALIDADES DE MAGALLANES	68
EJE DE ACCIÓN 2: FORTALECIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL REGIONAL	71
EJE DE ACCIÓN 3: DESARROLLO SOCIAL.....	72
EJE DE ACCIÓN 4: DESARROLLO ECONÓMICO	73
EJE DE ACCIÓN 5: DESARROLLO CULTURAL Y PATRIMONIAL	75
EJE DE ACCIÓN 6: DESARROLLO TERRITORIAL	76
REFERENCIAS.....	78
ANEXOS	81
ANEXO 1. Encuesta dirigida a alcaldes, concejales y directores municipales	82
ANEXO 2. Encuesta de diagnóstico a organizaciones civiles.....	86
Diagnóstico Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y de la Antártica Chilena.	86
ANEXO 3. Capacitaciones y seminarios en el marco de la realización de la Planificación Estratégica.....	88
ANEXO 4. Seminarios y capacitaciones realizados en el marco de la realización de la Plataforma Web	89
TEMÁTICAS DE TALLER DE PARTICIPACIÓN	91
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	92
TALLER DE PARTICIPACIÓN - Parte I.....	92
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	94
TALLER DE PARTICIPACIÓN - Parte II.....	94

ANEXO 4. Proposición de funcionamiento interno asociación	95
Organigrama.....	95
Perfil Secretario Ejecutivo	96
Perfil Director de Estudios y Proyectos	99
Perfil director de comunicaciones y gestión interinstitucional.....	102
Perfil Director Área de Control.....	104
Perfil Investigador Asistente	106
Perfil Secretaria Recepcionista.....	108
Presupuesto anual de Asociación	110
Oportunidad de financiamiento interno	111
ANEXO 6. Asesoría Jurídica	113
Anexo 7. Productos adicionales	114



ANTECEDENTES GENERALES

Antecedentes Generales

La Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y Antártica Chilena fue constituida el 17 de mayo de 2013, bajo el amparo de la Ley N° 20.527, inscrita en el registro único de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) con fecha 2 de octubre del año 2013, bajo numeral N°19.

Está conformada por los municipios que componen la XII Región, a saber: Natales, Punta Arenas, Porvenir, Torres del Paine, Rio Verde, Laguna Blanca, San Gregorio, Cabo de Hornos, Primavera y Timaukel.

La idea de crear la institución nace tras conocer ambiguamente los beneficios del asociativismo, al trabajar en los Capítulos Regionales de la Asociación Chilena de Municipalidades en la década del '90. En esos años de trabajo se realizaron variadas actividades como capacitaciones para alcaldes, concejales y funcionarios municipales, encuentros intermunicipales patagónicos Chile - Argentina, actividades culturales y deportivas, entre otras, que permitieron el acercamiento entre los municipios de la Región. La evaluación positiva motivo la firma de convenios de colaboración entre los municipios de la región, materializando la constitución de la asociación a finales del año 2013.

La Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y Antártica Chilena asume como misión promover la identidad y desarrollo regional, considerando las inmensas potencialidades regionales dadas por los recursos naturales y paisajísticos de la zona, junto con establecer redes que permitan subsanar las dificultades de comunicación generadas por las

condiciones geográficas (relieve y clima) y baja densidad poblacional.

Ésta, al ser una entidad recientemente conformada, necesita programar sus actividades con la finalidad de alcanzar sus objetivos de potenciar la región, requiriendo de una Planificación Estratégica que le permita reconocer claramente las necesidades de la institución y la población, fijando metas y objetivos, ayudando a direccionar su desarrollo.

Reconociendo la problemática antes descrita, la Subsecretaría de Desarrollo Regional a través del Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales (PFAM) ha entregado recursos para que las asociaciones municipales logren efectuar sus Planificaciones Estratégicas en el corto plazo, favoreciendo su crecimiento y consolidación, siendo una de las favorecidas en la transferencia de recursos la Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y la Antártica Chilena.

Es por ello, que a continuación se presenta el primer informe de Planificación Estratégica para la asociación de la región de Magallanes. Esta poseerá tres etapas de elaboración, detalladas en mayor profundidad en la metodología, que consistirán en:

- Desarrollo del diagnóstico de la Asociación
- Elaboración de la Imagen Objetivo y los Objetivos Estratégicos
- Elaboración de planes y programas ajustados a los Objetivos Estratégicos

Conceptualización Teórica: Planificación Estratégica

Dentro de los distintos instrumentos que se han desarrollado para apoyar la labor que realizan distintas organizaciones, en lo que respecta al logro de sus objetivos, una de las que ha adquirido mayor relevancia y aceptación en los últimos años es la utilización de la planificación estratégica como forma de encausar la utilización de los distintos recursos organizacionales, los cuales hoy en día son particularmente relevantes para lograr ser eficiente y, con ello, más competitivo, dentro de la dinámica con la que se desarrolla el entorno organizacional.

La Planificación Estratégica es una herramienta que ha sido creada en el mundo privado y que, dada su eficacia para enfrentar entornos dinámicos y fuertemente competitivos, ha ido adquiriendo una relevancia creciente en el sector público.

La planificación es un método que pretende facilitar la consecución de los objetivos organizacionales, a través de la entrega de una metodología que será explicada posteriormente.

Es importante tener claro que el carácter “estratégico” de un proceso de planificación no se consigue por el simple hecho de aplicar un procedimiento de construcción del mismo, sino que se obtiene en base a la existencia de un liderazgo en la dirección de la organización que permita motivar a los funcionarios a encausar todos sus esfuerzos y recursos organizacionales en torno a la consecución de los objetivos que persigue el plan¹.

Beneficios de una Planificación
Estratégica

- Identificación de diferencias entre la situación actual de la organización y el escenario deseado a futuro
- Comunicación explícita de los objetivos organizacionales
- Estímulo del comportamiento proactivo más que el reactivo
- Estimular la participación de los integrantes de la asociación
- Estimular el pensamiento crítico y el análisis continuo de las creencias a partir de las cuales se toman las decisiones
- Creación de lazos comunes o un sentido de valores y expectativas compartidas
- Identificación del potencial, problemas y oportunidades con respecto a la gente que se espera implementen la estrategia de la asociación
- Los costos de la gestión de recursos humanos pueden disminuirse al detectar las necesidades anticipadas, junto con problemas o desequilibrios antes de que se vuelvan inmanejables.
- El desarrollo de mandos puede ser mejor planificado
- Desarrollo integral de la institución
- Eficiencia en gasto de recursos al conocer las necesidades y objetivos claramente.

¹ Universidad de Chile. Manual de Planificación Estratégica. Instituto de Comunicación e Imagen 2010.



BENEFICIOS DEL ASOCIATIVISMO

Con la publicación de la Ley 20.346 sobre Asociativismo Municipal en mayo de 2009, se normó la necesidad de constituir redes de colaboración y cooperación entre los 345 municipios de nuestro país, con la finalidad de unificar fuerzas para la concreción de metas comunes.

La importancia de las municipalidades y de su gestión se debe a que son *“consideradas por la ciudadanía como una de las instituciones públicas más relevantes en la vida nacional. El manejo de funciones y atribuciones con efecto directo sobre aspectos fundamentales de la vida cotidiana de la población y del territorio, la disponibilidad de información y nexos con el conjunto del Estado, los recursos humanos y económicos que se orientan a la solución de problemas y situaciones que afectan a la población comunal y su cercanía física con los ciudadanos, las han transformado en las principales instancias de relación entre el Estado y la comunidad”*².

La ley chilena, al respecto de las asociaciones establece que: *“Las municipalidades podrán asociarse entre ellas en conformidad a la ley orgánica constitucional respectiva, pudiendo dichas asociaciones gozar de personalidad jurídica de derecho privado. Asimismo, podrán constituir o integrar corporaciones o fundaciones de derecho privado sin fines de lucro cuyo objeto sea la promoción y difusión del arte, la cultura y el deporte, o el fomento de obras de desarrollo comunal y productivo. La participación municipal en ellas se registrará por la citada ley orgánica constitucional.”*

En la región de Latinoamérica es amplio el debate en asociativismo municipal y altamente concordante, los beneficios que conlleva. El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) define a las asociaciones municipales como la integración de dos o más municipalidades que, con objetivos comunes y la disposición de recursos humanos, técnicos y financieros, tienen la intención de trabajar de manera conjunta para aprovechar sus potencialidades y aumentar sus capacidades. A través de la asociatividad, las municipalidades pueden alcanzar objetivos que por su complejidad, magnitud y demanda de recursos, difícilmente podrían hacerlo individualmente.

La asociatividad municipal constituye un medio privilegiado para facilitar y mejorar la gestión local, ya que la acción conjunta en los aspectos relacionados con las necesidades y problemas comunales permite optimizar el uso de recursos y ofrecer un mejor servicio a la población. El espíritu que fundamenta a la asociatividad es la búsqueda del interés general, de mediano y largo plazo, más allá de las fronteras comunales.

La SUBDERE destaca además, los beneficios de la asociación regional ya que permite una gestión que se presenta como una gran oportunidad para que los municipios y regiones puedan, en el ejercicio de sus funciones, inspirarse en el principio de equidad, eficiencia y eficacia en la asignación y utilización de los recursos públicos y en la prestación de servicios.

² SUBDERE, 2008. Asociaciones Municipales: Lecciones y Aprendizajes Orientadores para una Política de Fortalecimiento.

Las principales funciones de una asociación se pueden traducir en:³

Defender la autonomía de los municipios: ante la eventual restricción de atribuciones o reducción de recursos por parte del gobierno central, las asociaciones, en tanto representantes del conjunto de los municipios, tienen mayor capacidad de influir a favor de la preservación y ampliación de la autonomía local.

Representar a sus miembros ante los diversos niveles de la administración: más allá de la defensa de la autonomía local, las asociaciones, en representación de la totalidad o parte de sus miembros, establecen muchos vínculos regulares con distintos niveles de la administración central -parlamentos, gobiernos regionales, entidades descentralizadas, contralorías, poder judicial- para resolver situaciones específicas o simplemente para coordinarse.

Concertarse con otros agentes sociales e institucionales: no sólo con el sector público se relaciona el movimiento municipal; también con la empresa privada, el movimiento sindical, el mundo de la cultura, las ONGs, la prensa o el mundo académico.

Capacitar a las nuevas autoridades y funcionarios municipales: regularmente, las asociaciones de municipalidades están desarrollando -solas o en coordinación con otras entidades públicas

o privadas- seminarios de información o cursos de capacitación para los candidatos a alcaldes y concejales o para las autoridades ya electas. Esta formación suele ser prestada también a funcionarios y profesionales municipales.

Asistir técnicamente a las municipalidades: Los municipios – particularmente los más pequeños- necesitan de apoyo en la elaboración de presupuestos, diseño de proyectos, organizar mejor sus Administraciones o resolver dudas legales. Muchas asociaciones han desarrollado capacidad para efectuar este tipo de apoyos técnicos de manera sistemática

Vincularse con el movimiento asociativo internacional: las asociaciones de municipalidades vinculan a sus miembros individuales con el movimiento asociativo municipal internacional a través de seminarios, cursos de capacitación, pasantías, congresos, hermanamientos o amplios programas de cooperación horizontal.

Prestar y co-administrar algunos servicios: algunas asociaciones prestan a sus miembros importantes servicios: adquisición de ciertos bienes al por mayor; centralización de informaciones sobre permisos de circulación; prestación de seguros; administración común de maquinaria caminera; redes informáticas de información recíproca.

³ Rosales. 1994. Asociaciones Municipales. Citado en SUBDEDRE 2008.

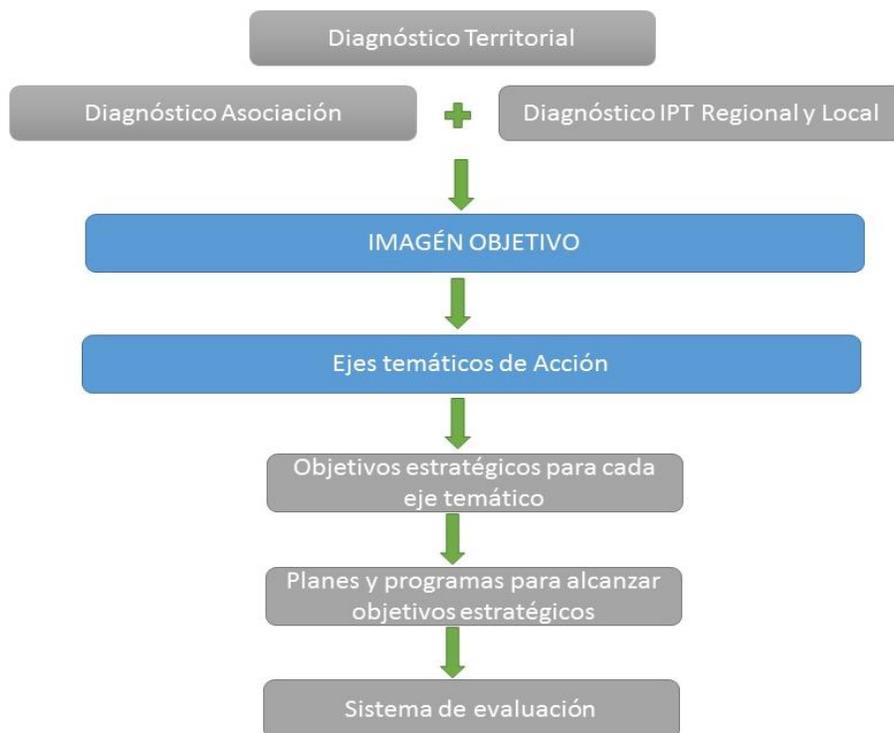
Hipótesis para una Asociación Efectiva

Las asociaciones que han resultado efectivas, según el autor Quinteros, en el año 2006 deben considerar positivamente las siguientes hipótesis:

- Poseer capacidad de reclutamiento
- Considerar la diversidad entre sus asociados
- Poseer legitimidad, obtenida de procesos democráticos y transparentes. Donde las decisiones son tomas con participación de sus altos directivos. Asimismo, en la capacidad de representar los intereses de sus asociados y temáticas municipales.
- La capacidad de interlocución política y técnica con instituciones del Estado u otras, depende directamente de la solvencia técnica de los recursos humanos de la asociación, en relación directa a la agenda que poseen. Los profesionales deben ser altamente calificados, con posibilidad de optar a capacitaciones permanentes y a una remuneración adecuada.
- Las capacitaciones que realicen (alcaldes, concejales y funcionarios municipales) deben ser orientadas a la modernización del estado y a la subsanación de problemáticas recurrentes en los municipios asociados.
- En la Planificación Estratégica de la institución deben participar activamente sus miembros.
- Deben poseer un Ordenamiento jurídico adecuado y concordante con las normativas vigentes
- Medios de comunicación intra y extra, altamente operativos y fluidos.
- Comunicación entre sus miembros de resultados tanto positivos y negativos para el fortalecimiento municipal a través de compartir experiencias
- Manejo del patrimonio adecuado y transparente
- Manejo de presupuestos, balances, ingresos y egresos sometidos a revisión constantes, buscando maximizar la utilización de estos, frente a la gran cantidad de demanda que deben enfrentas las asociaciones. El presupuesto debe ser solvente, planificado y organizado.
- Compromiso en el pago de cuotas de los miembros asociados
- Búsqueda de nuevos recursos en nuevas instancias
- Operacionalización de los medios de comunicación y difusión de la institución.



METODOLOGÍA



Fuente: Elaboración propia

METODOLOGÍA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Diagnóstico Base Territorial

Se realiza a través de la recopilación de datos físicos y humanos sobre el territorio en el que se aplicará la Planificación Estratégica, la Región de Magallanes y de la Antártica Chilena. Las fuentes de información corresponden a aquellas disponibles por el gobierno central y sus diversas instituciones, clasificadas como oficiales.

Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y la Antártica Chilena y al Secretario Ejecutivo de la Misma. Asimismo, a alcaldes, concejales y directivos participantes de la asociación conociendo sus expectativas, preocupaciones y juicios de lo que puede llegar a lograr la institución asesorada. (Ver Anexo 1. Encuesta de Percepción y Expectativas)

Diagnóstico Asociación y participación ciudadana

Se realiza a través de entrevistas grupales y personales al Presidente de la

Además, se establece la participación de la ciudadanía por medio de talleres donde se les presentará los objetivos de la Planificación Estratégica de la Asociación, consultando sus prioridades y recogiendo ideas de mejoras a la población.

Diagnóstico de Instrumentos de Planificación Local y Regional

Se realiza a través del análisis, comparación y jerarquización de los componentes estructurales de la Planificación Regional 2012-2020 realizada por SUBDERE y los Planes de Desarrollo Comunal de cada uno de los municipios participantes. La finalidad es conocer las diferentes orientaciones y sentido del desarrollo local que se es asignado por los municipios junto con la visión regional del gobierno central, para establecer directrices de progreso unificados, considerando todos los actores involucrados.

Imagen Objetivo

Se construye analizando la información recabada en el diagnóstico general, reconociendo las variables de mayor influencia, para establecer un propósito a alcanzar en la perspectiva del año 2020 como asociación.

Esta etapa es fundamental, ya que en la Imagen Objetivo de deben recoger de manera precisa las aspiraciones, posibilidades y contexto en el que se desarrollará la institución, potenciándola.

Ejes temáticos de acción

Con la finalidad de cumplir la imagen objetivo es determinante reconocer cuáles serán los ejes temáticos de acción, que corresponden a los frentes en los cuales se trabajará para lograr satisfactoriamente la propuesta de Imagen Objetivo que se ha realizado. Para lo anterior, es indispensable diferenciar áreas priorizadas de intervención. Ya que, se debe considerar lo restringido de los recursos de la Asociación y maximizar su utilización certeramente.

Planes y programas para alcanzar

Una vez establecidos los Ejes Temáticos de Acción, alineados con la Imagen Objetivo se deben establecer los procesos que se realizan para que estos puedan ser alcanzados. De forma detallada, incorporando los recursos necesarios y el tiempo que demorarían en ser llevados a cabo. Estos planes y programas se convierten en quizás la sección de mayor flexibilidad de la aplicación de la Planificación Estratégica debido a que son los que se encuentran mayor expuestos a las variaciones del entorno. Por lo que constantemente deben ser evaluados en su impacto y avance con la finalidad de realizarles los ajustes necesarios con la intención de no alejar el camino por el cual transitará la asociación de su Imagen Objetivo.

Sistema de Evaluación

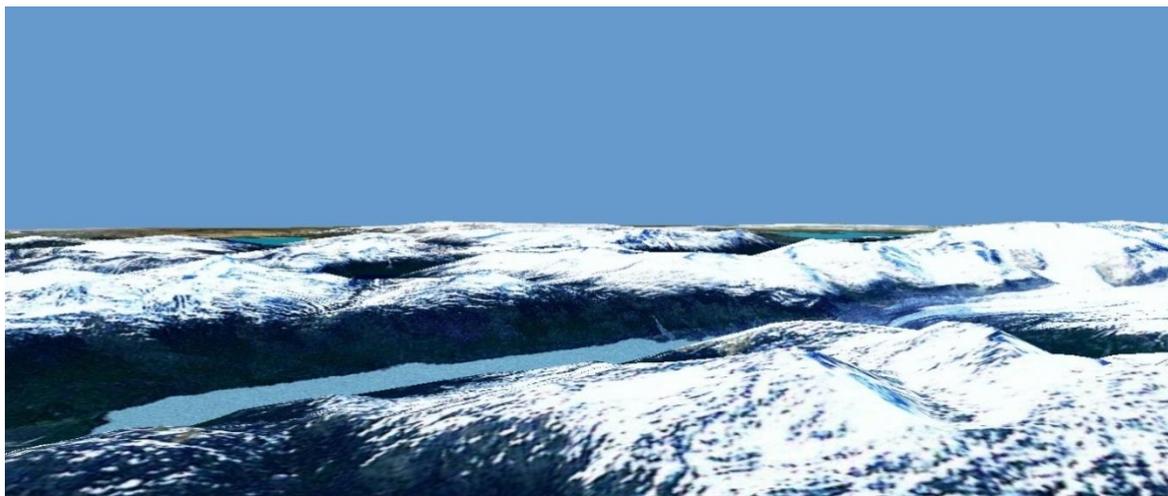
Un sistema de evaluación permite detectar a tiempo aquellas situaciones que se han vuelto conflictivas y que pueden intervenir en el cumplimiento de objetivos. Los sistemas de evaluaciones pueden ser diseñados con altas capacidades, pero si no son correctamente aplicados su validez y eficacia son anulados. Lo anterior, hace relación a que variadas instituciones una vez terminada la etapa de elaboración de la Planificación Estratégica, pierden de

vista su Imagen Objetivo. Los planes y programas elaborados son desarrollados sin considerar el fin último que se perseguía, lo cual pone en riesgo la consolidación institucional en diversos aspectos, que resulta ser el principal origen de la necesidad de una Planificación Estratégica.

Por lo que se debe hacer un seguimiento constante, aplicando un sistema de evaluación que permita detectar, decidir, corregir o mantener las acciones que engloban la Planificación Estratégica.



DIAGNÓSTICO TERRITORIAL



CARACTERIZACIÓN FÍSICA:

ESPACIO BIOGEOGRÁFICO DE LA REGIÓN DE MAGALLANES

Clima

La diversidad climática de la Región de Magallanes se refleja en las bajas temperaturas y fuertes vientos que sufre todo el año. Se pueden distinguir en dicha región los siguientes tipos: de estepa fría semiárida, trasandina, fría de altura; templada fría y húmeda de tundra.

En la Zona Occidental Archipiélica de Magallanes el clima se presenta frío, húmedo y lluvioso, con precipitaciones de 3.500 mm anuales. Sus temperaturas son bajas y los vientos fuertes se presentan durante todo el año. En general hay variaciones en las precipitaciones ya que disminuyen de Occidente a Oriente y las temperaturas aumentan en la misma dirección.

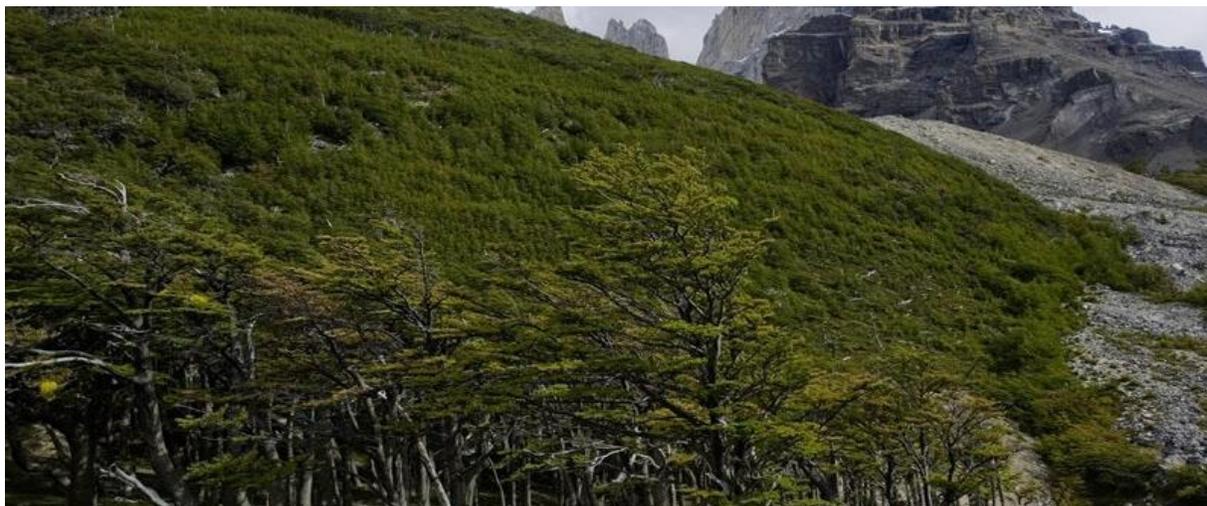
El clima frío de altura se registra en la zona Cordillerana de los Andes Patagónicos, presentando temperaturas

bajo cero grados todo el año, sus precipitaciones son preferentemente sólidas y caen alrededor de 2.000 mm anuales.

La presencia de lagos, valles cordilleranos, ventisqueros y ríos hacen que el clima sea varíe, lo que permite la existencia de microclimas en donde hay mayores temperaturas. En la vertiente oriental más abrigada los vientos y las precipitaciones son mucho menores, porque prácticamente toda la humedad es captada por las laderas cordilleranas.

En la Zona Transandina de Magallanes el clima se presenta con bajas temperaturas y escasas precipitaciones. La Patagonia oriental se caracteriza por vientos más secos y locales de la pampa provenientes del Oriente y por temperaturas altas permitiendo de esta manera el asentamiento humano.⁴

⁴SIIT. Biblioteca de Congreso Nacional.
Duodécima Región de Magallanes y de la
Antártica Chilena.



Vegetación

El paisaje vegetal de la región de Magallanes está fuertemente influenciado por la distribución de las precipitaciones. Estas presentan grandes variaciones en sentido Este-Oeste, lo que crea diferencias fácilmente apreciables. Así es como, en la zona Archipelágica Occidental se desarrolla una formación boscosa llamada *bosque magallánico*, denso y húmedo, en donde es posible encontrar especies como el Coigüe de Magallanes, Ciprés de las Guaitecas y Ñirre. En los sectores de mayor altura y laderas de la cordillera la vegetación del bosque frío cambia a tundra con musgos y líquenes. En el sector occidental del Estrecho de Magallanes predomina la selva húmeda y fría que está compuesta por especies como: canelo, lenga, coigüe magallánico, entre otras.

En la Zona Cordillerana Patagónica se encuentra escasa vegetación debido a la presencia de nieves permanentes y glaciares cuyo límite inferior es de 1.000 m de altura, acompañado por bajas temperaturas, vientos húmedos y fríos que impiden el desarrollo de una vegetación densa. Sólo hasta los 600 m existe la formación de lengas con un crecimiento muy achaparrado. Entre los 600 y 900 m se desarrollan hierbas y gramíneas y por sobre los 900 msnm las especies comienzan a desaparecer encontrándose sólo algunos pastos, musgos y líquenes. Existen sectores donde se desarrolla un bosque subantártico de lenga y ñirre.

En la zona transandina oriental es posible encontrar un paisaje vegetal de estepa fría subandina de hierbas y pastos duros como el coirón, debido principalmente a las condiciones de sequedad, precipitaciones entre 200 y 400 mm y temperaturas promedio de 6°C durante todo el año.



Clasificación Bioclimática

El macrobioclima Mediterráneo se distribuye fundamentalmente en la zona central de Chile, pero ocupa la franja costera de 23°S y penetra hacia el interior aproximadamente a la latitud del paralelo 25, donde asume una forma diagonal que alcanza las altas cumbres de los Andes a 31°S, entendiéndose por todo el ancho del territorio nacional hasta 37°S, latitud donde sufre un angostamiento para entenderse solo en la depresión intermedia, desapareciendo definitivamente a 39°S. El macrobioclima Mediterráneo también aparece marginalmente representado en las zonas más orientales de Aisén y Magallanes,

siendo concordante con la penetración de algunos tipos de estepa patagónica hacia territorio chileno en esas áreas.

Por otra parte, el macrobioclima templado es el que ocupa la mayor superficie de Chile continental, extendiéndose desde el límite con el macrobioclima Mediterráneo (37°S por las faldas de ambas cordilleras, 39°S por la depresión intermedia) casi hasta el extremo austral de los archipiélagos magallánicos que corresponden al macrobioclima Antiboreal; también se excluyen algunas zonas orientales de Aisén y Magallanes bajo la influencia del macrobioclima Mediterráneo. Dentro del Macrobioclima Templado de Chile se distinguen tres bio-



climas, el templado hiperoceánico, el oceánico y xérico. En las zonas limítrofes con el macrobioclima Mediterráneo se puede identificar la variante bioclimática templada submediterránea.

El macrobioclima antiboreal se distribuye principalmente en la parte sudoccidental de los archipiélagos magallánicos. Solo incluye el bioclima antiboreal

hiperoceánico, en el que a su vez se presentan los ombrotipos húmedo, hiperhúmedo y ultrahiperhúmedo y los termotipos termoboreal a crioroboreal. La vegetación corresponde a turberas, que son pisos de vegetación, bosque caducifolio, matorral caducifolio, matorral bajo de altitud, herbazal de altitud y marginalmente estepas y pastizales del piso de vegetación.



Geomorfología

La región de Magallanes presenta características particulares, ya que sus costas recortadas forman un gran número de islas, archipiélagos, penínsulas, canales y fiordos, conformando una situación topográfica irregular que corre en torno a un eje en dirección norte-sureste con un ancho variable, que alcanza su máxima expresión entre Punta Dúngenes en el extremo oriental del estrecho de Magallanes y grupo Evangelistas en el Pacífico.

Aunque es baja y desmembrada, la Cordillera de los Andes sigue siendo una entidad territorial de alta importancia

Ya que las dos fajas longitudinales características del resto del país, la Cordillera de la Costa y la depresión intermedia, desaparecen en la Península de Taitao y en las profundidades del Golfo de Penas, respectivamente.

Las unidades de relieve de la Región de Magallanes son, de oriente a poniente: Patagonia Oriental o Transandina,



Cordillera de los Andes Patagónicos; Cordillera Occidental Archipiélica.

La Patagonia Oriental se extiende al oriente de la Cordillera Patagónica, hasta el límite fronterizo con Argentina. Se le denomina también Meseta Oriental Transandina y Estepa Fría Magallánica. Su topografía es plana o semiplana con una altura promedio de 500 msnm, mejorando de esta manera las condiciones naturales para el asentamiento humano. También es posible encontrar diversos ríos como el Serrano, Penitentes, Grande, Munizaga y otros que drenan hacia el Océano Atlántico. Desde su límite norte, la Patagonia chilena se extiende desde la Cordillera Dorotea, interrumpida en su parte central por el Estrecho de Magallanes y continuando en Isla Grande de Tierra del Fuego, donde es posible encontrar una serie de bahías como Inútil, Felipe y Lomas; en el Almirantazgo en el contacto con la Cordillera de Darwin⁵.



Desde el Campo de Hielo Sur hasta la Cordillera de Darwin, se ubica la Cordillera de los Andes Patagónicos. Con alturas superiores a 2.000 m, donde destacan las cumbres más altas de la región: cerro Fitz-Roy de 3.340 m en el límite norte; la Cordillera del Paine cuyas torres alcanzan alturas de 3.000 m; cerro Bolador de 2.940 m; y cerro Cervantes de 2.380 m. En su parte norte se localiza el Campo de Hielo Sur de 30 km de ancho cubierto de hielos permanentes de donde se desprenden ventisqueros. En su parte central es interrumpida por canales y fiordos. En esta parte la cordillera presenta menores alturas (1.500 m) a causa de la erosión glaciaria. Al sur del estrecho de Magallanes la cordillera cambia de rumbo a suroriente y aumentan las alturas por sobre los 2.000 m

sobresaliendo la Cordillera de Darwin. Aquí destacan los cerros Sarmiento de Gamboa de 2.300 m; Italia de 2.350 m y Darwin con 2.438 m. Esta unidad de relieve termina en los canales Ballenero y Beagle, siendo las últimas unidades las islas Hoste y Navarino.

La Zona Cordillerana Occidental Archipiélica se presenta muy fragmentada por la acción permanente del hielo, formada por numerosos archipiélagos e islas de baja altura (inferiores a 1.000 m). Las condiciones climáticas y los hielos han hecho de esta zona un lugar de difícil ocupación humana. La Zona Archipelágica se extiende desde el límite norte de la región hasta la isla del Cabo de Hornos y la separan del continente los canales Paso del Indio, Paso Ancho, Sarmiento, estrecho de Magallanes y los canales Cockburn, Ballenero y Beagle.



Recursos Hídricos

En la consideración de este aspecto de la geografía de la Región de Magallanes se debe distinguir entre dos sistemas hidrográficos: el marítimo y el terrestre.

La hidrografía marítima se caracteriza por la presencia de las aguas en el territorio en el que asume un carácter de extensión y vastedad tales que le otorga un carácter tipificador que singulariza la fisiografía regional.

El sistema hidrográfico marítimo está formado por canales y estrechos, por fiordos, bahías y por las aguas o mares interiores. Los estrechos y canales son como puede suponerse innumerables en un territorio de carácter archipiélago como lo es Magallanes. Entre los primeros corresponde mencionar al estrecho de Magallanes, y los estrechos Trinidad y Nelson, el primero intercomunica las aguas de los océanos Atlántico y Pacífico Sur, y el segundo las aguas interiores patagónicas con este último océano. Entre los canales, el de mayor relevancia es el de Beagle.

Una particularidad hidrográfica única de Magallanes está constituida por la presencia de verdaderos lagos marinos o mares interiores, formados sobre las

correspondientes depresiones originadas en remota época geológica, en la vertiente oriental andina. Estos son el golfo almirante Montt, con su red de fiordos y canales tributarios, y los llamados impropriamente senos, en verdad mares Skyring y Otway.

Por su parte, la hidrografía terrestre en el sistema hidrográfico terrestre se clasifica por las áreas en las que se vierten las aguas superficiales. Así se pueden distinguir los subsistemas fluviales tributarios de las aguas interiores, del Atlántico y el lacustre. Los recursos subterráneos se dividen en 11 unidades hidrogeológicas y la identificación de estas permite delimitar con mayor precisión los sectores de recarga y sus mecanismos, la dirección de los flujos, la surgencia o no surgencia de las napas, la mayor o menor importancia de los rellenos Cuaternarios, donde los rellenos del Terciario Superior son claramente más importante, etc. En la Región de Magallanes existe una gran potencialidad de los sistemas de aguas subterráneas, que pueden proporcionar ciertas bases para la toma de decisiones en la planificación.⁶

⁶Plan Regional De Desarrollo Urbano XII Región De Magallanes y La Antártica Chilena. Cec Consultores 2003, Págs., 3-10



Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas

La conservación de la diversidad biológica o biodiversidad de la Región de Magallanes, es uno de los pilares de la conservación del medio ambiente ya que consiste en la protección y manejo de

muestras de tamaño compatible con la supervivencia, ritmo y evolución de ecosistemas, incluyendo la mantención de las especies y la conservación de su diversidad genética. La superficie incorporada al SNASPE en la región es significativa tal como se puede apreciar en el siguiente Cuadro que identifica las áreas vigentes a diciembre del 2008.

SUPERFICIE Y PORCENTAJE REGIONAL Y NACIONAL DE ÁREAS SILVESTRES PROTEGIDAS POR EL ESTADO, SEGÚN REGIÓN DE MAGALLANES Y DE LA A. CHILENA^{1/}, 2006 - 2008 (Hectáreas)

REGIÓN	Superficies SNASPE ^{1/}			Total		% SNASPE respecto a la superficie regional	% SNASPE respecto a la superficie del país ^{2/}
	Parques Nacionales	Reservas Nacionales	Monumentos Naturales	Superficie SNASPE	Superficie Regional		
2006							
Total País ^{3/}	8.927.841	5.389.134	17.880	14.334.855	75.609.630	-	18,96
Región de Magallanes	5.235.438	2.346.189	311	7.581.938	13.229.110	57,31	10,03
2007							
Total País ^{3/}	8.927.841	5.389.135	17.880	14.334.856	75.609.630	-	18,96
Región de Magallanes	5.235.438	2.346.189	311	7.581.938	13.229.110	57,31	10,03
2008							
Total País ^{3/}	9.016.079	5.374.244	17.879	14.408.202	17.879	-	19,06
Región de Magallanes	5.235.438	2.346.189	311	7.581.938	311	5,49	10,03

1/ SNASPE, Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas por el Estado.

2/ La Superficie Nacional excluye al Territorio Chileno Antártico y las aguas marítimas interiores.

3/ El total de la superficie SNASPE puede no corresponder a los sumandos, en virtud de las aproximaciones efectuadas.



CARACTERIZACIÓN HUMANA:

ESPACIO SOCIAL DE LA REGIÓN DE MAGALLANES

Historia

Etnias Australes

La descripción que realiza Memoria Chilena de la Biblioteca Nacional de Chile de los pueblos australes, nos muestra la variedad de aborígenes que habitaron la Región de Magallanes, junto con la fragilidad de sus sistemas sociales.

El territorio austral de Chile puede dividirse en dos grandes áreas geográficas con características muy distintas. Por un lado están los archipiélagos húmedos y canales que se extiende desde la isla de Chiloé hasta el Cabo de Hornos, que se caracteriza por ser un territorio cubierto de espesas selvas, cuyas precipitaciones pueden llegar a superar en algunos casos los 5000 mm anuales. Ese mundo esencialmente acuático, estuvo habitado por pequeñas bandas de cazadores-recolectores que deambulaban en canoas por el laberinto de canales en busca del sustento, constituido básicamente por la

caza de lobos marinos, aves, peces y mariscos.

Los pueblos de los canales australes estaban divididos en tres grandes grupos étnico-lingüísticos: los Chonos, que habitaban las islas situadas entre el archipiélago de Chiloé y la península de Taitao, los Kawéskar, entre el Golfo de Penas y el Estrecho de Magallanes y los Yámanas, habitantes de las islas al sur de la Tierra del Fuego. Con una organización social extremadamente sencilla, sobrevivieron por cientos de años en un medio ambiente de extrema rudeza. Sin embargo, el contacto con el mundo occidental alteró radicalmente su estilo de vida llevándolos a su extinción como etnias. Los Chonos desaparecieron en el siglo XVIII, mezclados con los chilotes y sus vecinos más australes, los Kawéskar. Estos últimos sobrevivieron hasta principios del siglo XX, entablando esporádicos contactos con misioneros jesuitas y navegantes ingleses y franceses.

El establecimiento de rutas regulares entre Punta Arenas y el centro de Chile y la llegada de loberos chilotos a la zona, desestructuró completamente su estilo de vida. Los Yámanas sufrieron una suerte parecida, y, el temprano establecimiento de una misión anglicana en la región, aceleró el proceso de aculturación.

En la región del Estrecho de Magallanes y Tierra del Fuego el paisaje cambia abruptamente para dar paso a extensas llanuras de coirón y gramíneas, hábitat de camélidos como el guanaco, pequeños roedores y ñandúes. En este mundo de inmensas planicies habitaban pueblos de gran estatura y contextura robusta, organizados en bandas de cazadores-recolectores sobre la base de grupos de parentesco sanguíneo. Entre el río Santa Cruz y el estrecho de Magallanes vivían los Aónikenk, el grupo más austral de los tehuelches. Cazadores de guanacos y ñandúes, la introducción del caballo a fines del siglo XVII transformó su estilo de vida, dotándolos de gran movilidad y de



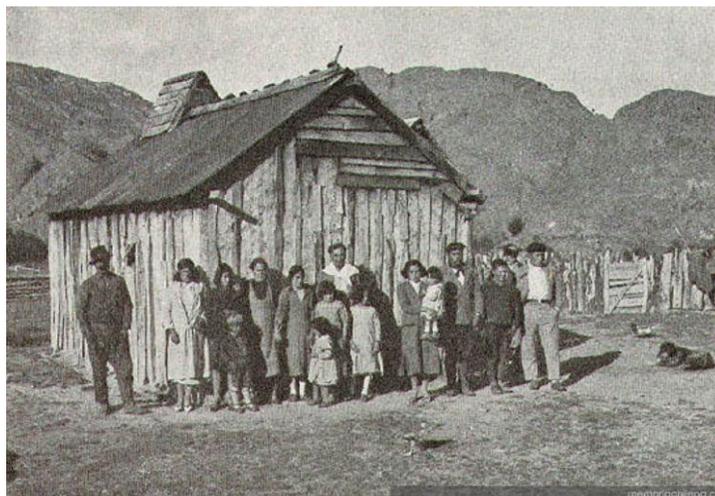
nuevas técnicas de caza. La fundación del Fuerte Bulnes en 1843 a las orillas del Estrecho de Magallanes, el contacto con exploradores europeos y la expansión de la ganadería ovina en el último cuarto del siglo XIX, alteraron su modo de vida y terminaron por hacerlos desaparecer del territorio chileno.

En las planicies de la Tierra del Fuego habitaban los Selk'nam, pueblo de cazadores-recolectores pedestres de enorme riqueza ritual y cultural, pero que tuvo un trágico final al ser exterminado por los colonos que se instalaron en la isla a fines del siglo XIX, en el período de auge de las grandes estancias ovejeras.

Todos los pueblos de la zona austral, a pesar de la simplicidad de su organización social, mostraban profundas creencias religiosas y ritos de alta complejidad⁷.

⁷Etnias Australes de Chile. Memoria Chilena. Biblioteca Nacional de Chile.

<http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-3412.html#presentacion>



Poblamiento

En noviembre de 1520, Magallanes encontró una salida al océano Pacífico, el estrecho de Magallanes conecta el océano Atlántico con la costa americana del Pacífico. Pronto cruzaron flotas militares y mercantiles españolas.

El Rey Felipe II de España intuyó al Virrey del Perú para que hiciera un completo reconocimiento del estrecho de Magallanes, de tal manera de planificar su fortificación. Esta tarea fue encomendada al prestigioso navegante Pedro Sarmiento de Gamboa, quien partió del Callao en 1579. Buscando la boca del estrecho, exploró el archipiélago de la Patagonia Occidental descubriendo, entre otros, el acceso al golfo Almirante Montt, donde está Puerto Natales.

Sarmiento de Gamboa fundó dos ciudades, con cabildo e iglesia en 1584: Nombre de Jesús, en la Punta Dungeness y Rey Felipe, en la bahía de San Blas, próxima al Fuerte Bulnes.

En 1616, los navegantes holandeses Jacob le Maire y Cornelio van Schouten descubrieron el paso de Cabo de Hornos, el cual era indefendible por tierra y más seguro para navegar a vela. El estrecho pasó al olvido y sólo volvió a adquirir importancia 225 años más tarde, con la navegación a vapor.

Cuando Chile nace como república hereda las fronteras del territorio colonial; la primera Constitución de Chile definió su límite sur en el Cabo de Hornos. Cuatro hechos fijaron la atención del gobierno en Magallanes: las exploraciones hidrográficas que, desde 1826 a 1832, realizó en los canales del sur el velero inglés Beagle; la ocupación en 1833 de las islas Malvinas por Inglaterra; la inauguración en 1840 del servicio de barcos a vapor que llegaron al Pacífico a través del estrecho, el mejor paso para estas naves, y la intención de Francia de encontrar un enclave en estas costas.



En secreto, el presidente Manuel Bulnes ordenó preparar una expedición colonizadora en Ancud, donde se construyó una goleta que zarpó el 23 de mayo de 1843. Tras 4 meses de navegación, se instaló el Fuerte Bulnes, la primera fundación chilena en el estrecho. En 1848, el gobernador del fuerte, José de los Santos Mardones, trasladó la población y fundó Punta Arenas, el 18 de diciembre, entre el límite del bosque magallánico y la llanura esteparia.

En 1867 el Presidente José Joaquín Prieto, por decreto, concedió facilidades a la colonización extranjera y declaró Punta Arenas puerto menor y libre de aduanas.

El 13 de julio de 1974, se establece la XII Región, formada en general por la Provincia de Magallanes y el Territorio Antártico Chileno. El 4 de noviembre de 1975 se establecen las provincias de Última Esperanza, Magallanes, Tierra del Fuego y Antártica Chilena. Finalmente en 1979 se reformularon los límites intercomunales dando origen a las comunas de Torres del Paine (ex Cerro Castillo), Laguna Blanca (ex Morro Chico) y Timaukel (ex Bahía Inútil)



Demografía

Evolución Histórica

El poblamiento de Magallanes obedece a diferentes mecanismos impulsores que se suceden hasta nuestros días, diferenciándose cinco etapas, desde su prehistoria hasta hoy.

- Período precolombino
- El descubrimiento hispánico (1521-1842).
- La colonización intraterritorial (1869-1912).
- La consolidación de la colonización, urbanización y macrocefalia urbana (desde 1913).
- Evolución del poblamiento concentrado en el siglo XX.

Población

La población total de la región, según censo 2002, es 150.826 mil, siendo la urbana 139.669mil y la rural 11.157mil. Es

una región a pesar de su gran territorio, altamente concentrada en centros urbanos, esto determina que el 92,60% de la población habite en áreas urbanas y el restante 13,3% lo hace en áreas rurales. Existe una alta concentración en los núcleos urbanos de Punta Arenas y Natales, siendo la primera quién por lejos marca la demografía a nivel regional con un 80% aproximado. Natales por su parte posee en 12,67% de la población regional. El resto de las comunas no supera el 8% de la población regional, con índices por debajo el 1% en las comunas de Primavera, Timaukel, Laguna Blanca, San Gregorio y Río Verde. Situación que se ha ido incrementando en las últimas décadas, marcadas por la disminución de la natalidad y el abandono por oferta laboral de las mujeres. Lo anterior, marca además el elevado índice de masculinidad en estas comunas.

POBLACION Fuente: INE	CENSO 1982	CENSO 1992	CENSO 2002
Población total	131.914	143.198	150.826
Población urbana	119.038	129.958	139.669
Población rural	12.876	13.240	11.157
Hombres	71.668	74.669	78.907
Mujeres	60.246	68.529	71.919
Índice de masculinidad	119	108,96	109,72

Infraestructura

La infraestructura de la Región de Magallanes según el censo 2002 muestra una cobertura de casi el 100% en áreas urbanas pero considerablemente menor en áreas rurales, la infraestructura del

censo 2002 considera la cobertura de agua potable, alcantarillado y energía eléctrica tanto rurales como urbanas, de las rurales solo la cobertura del alcantarillado supera el 40%⁹.

ANTECEDENTES DE INFRAESTRUCTURA (%) Fuente: Censo 2002, INE ⁸	REGION
Cobertura agua potable urbana	99,47
Cobertura agua potable rural	30,71
Cobertura alcantarillado urbano	99,35
Cobertura alcantarillado rural	69,81
Cobertura energía eléctrica urbana	99,27
Cobertura energía eléctrica rural	39,62

⁸INE. Censo 2002. Región de Magallanes

⁹ Sistema de Integrado de Información Territorial (SIIT). Biblioteca Congreso Nacional.



Economía

Tradicionalmente la riqueza de la Región de Magallanes estuvo centrada en la ganadería ovina, pero la desvalorización de la lana, debido a la invención de fibras sintéticas, ha reducido significativamente el aporte de este rubro.

Hoy los principales aportes al POIB regional lo realizan la minería, con la extracción de hidrocarburos y gas natural; la industria, con maestranzas, astilleros y elaboración de gas metano.

Ciertamente toda la región se ha orientado en su estructura hacia la actividad ganadera, la que cuenta con sobre los 3.000.000 de cabezas de ganado ovino (más del 50% del total nacional), así como con cerca de 400.000 cabezas de ganado bovino, donde ambos tipos representan un área de aislamiento genético que le da características codiciadas a los productos derivados en los mercados europeos y asiáticos. La ganadería equina, porcina y avícola son menores, aunque el potencial de los caballos ha ido en aumento.

La ganadería ha incitado la instalación en los últimos años de numerosas empresas relacionadas al área textil y de la industria alimentaria, sobre todo en la provincia de Tierra del Fuego. En ganadería ovina esta Región sigue contando con el mayor

plantel nacional que se alimenta en sus extensas praderas naturales. En ganadería bovina posee el 3% del país, pero es de alta calidad y considerada una reserva genética de la humanidad.

La minería constituye uno de los principales recursos económicos en la región, destacándose el petróleo, gas y carbón. El petróleo fue descubierto en la región en 1945, y consolidó toda una infraestructura principalmente en el sector estepárico norte de la provincia de Magallanes y en el norte de Tierra del Fuego, cuyas instalaciones dieron lugar a la formación de nuevos poblados como Cerro Sombrero o Posesión, sin embargo en los últimos años la producción regional de ENAP Magallanes ha declinado, dando paso a la producción únicamente de gas. En cambio, el 2006 fue aprobado el proyecto de extracción y producción de gas desde el Lago Mercedes. Asimismo, en torno a la actividad minera se ha creado en la región un inmenso polo petroquímico industrial en la zona de Cabo Negro, donde se han hecho grandes inversiones y se ha formado la más grande Planta de Metanol del mundo. En el mismo ámbito se han reactivado las labores extractivas de carbón en el Seno Otway. En la Isla Guarello se extrae piedra caliza.



En el sector pesquero la región representa una gran capacidad exportadora de mariscos, pescados (merluza austral, congrio, etc.), destacando entre los crustáceos por su importancia culinaria, la centolla y el centollón, de los cuales la región es el principal exportador nacional. El sector forestal también se ha revitalizado en los últimos años y se ha reglamentado de manera bastante eficiente logrando una gran exportación de maderas de Nothofagus.

Junto a las actividades productivas anteriores, los servicios y el comercio caracterizado por la presencia en la

región de Zona Franca, han apoyado al turismo regional, siendo este una de las actividades que más se ha desarrollado en los últimos años, apoyado por las inigualables bellezas naturales de la zona, con glaciares y hielos milenarios, imponentes formaciones andinas, extensos bosques de lenga y coigue, grandes lagos y ríos navegables, así como también una historia cosmopolita, abierta al mundo, distante del resto del país, pero con un sentido de pertenencia únicos. Con ello se han abierto nuevos espacios de desarrollo en la región, con nueva infraestructura y respeto por el medio ambiente.¹⁰

¹⁰ Córdoba, Jimena. Gran Atlas de Chile. Histórico. 2007



Pobreza

La pobreza en promedio de la Región de Magallanes es de 10,87% que está por debajo de la media del país que es 14,4% según la medición realizada por Casen (2011). Aun así en un análisis local, existen 3 comunas en donde la pobreza supera la media nacional: Timaukel (20,33%), Río Verde (19,84%) y Laguna

Blanca. Destaca además, la baja cobertura en salud y educación en sus distintos niveles. Una de las razones de los altos índices de pobreza, además de la escolaridad y falta de inversión, es el alto costo de vida que hay en la región por su aislamiento geográfico con respecto al resto del país.

Ingresos Municipales

Los ingresos municipales de la Región de Magallanes son en general bajos, salvo Punta Arenas y en segundo plano de Natales, comunas que superan el promedio regional. Pero en el resto de los 8 municipios, se observa ingresos económicos limitados, de restringen el accionar de las municipalidades,

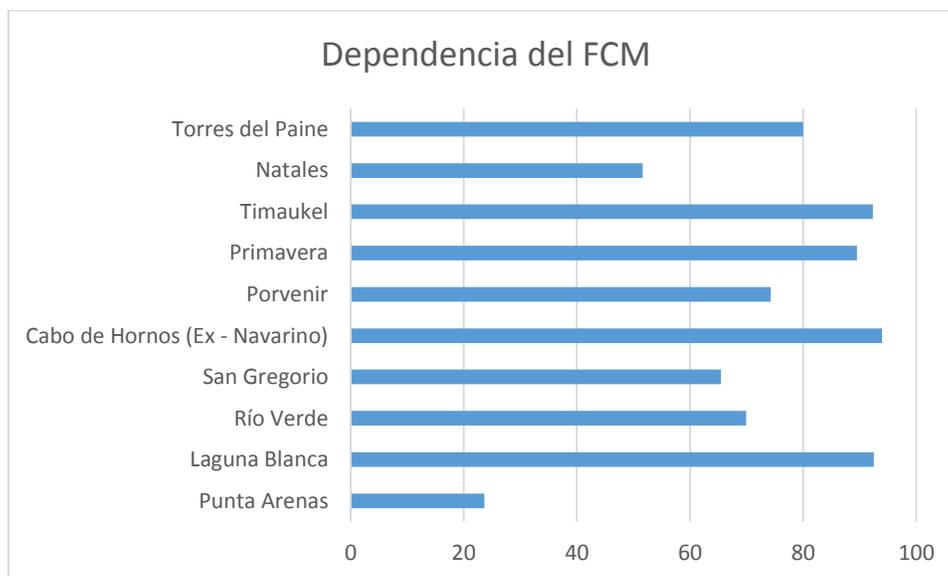
impidiendo la realización de nuevos planes y programas, ya que sus ingresos alcanzan sólo a cubrir los gastos de administración y de mantención de servicios básicos, obteniendo como consecuencia principal el retraso del desarrollo local.

Municipalidad	Ingresos Municipales	Cabo de Hornos	1.714.792
Punta Arenas	19.462.437	Porvenir	1.674.279
Laguna Blanca	1.134.120	Primavera	1.458.711
Río Verde	1.172.008	Timaukel	744.018
San Gregorio	1.041.765	Natales	5.057.516
		Torres del Paine	1.275.583

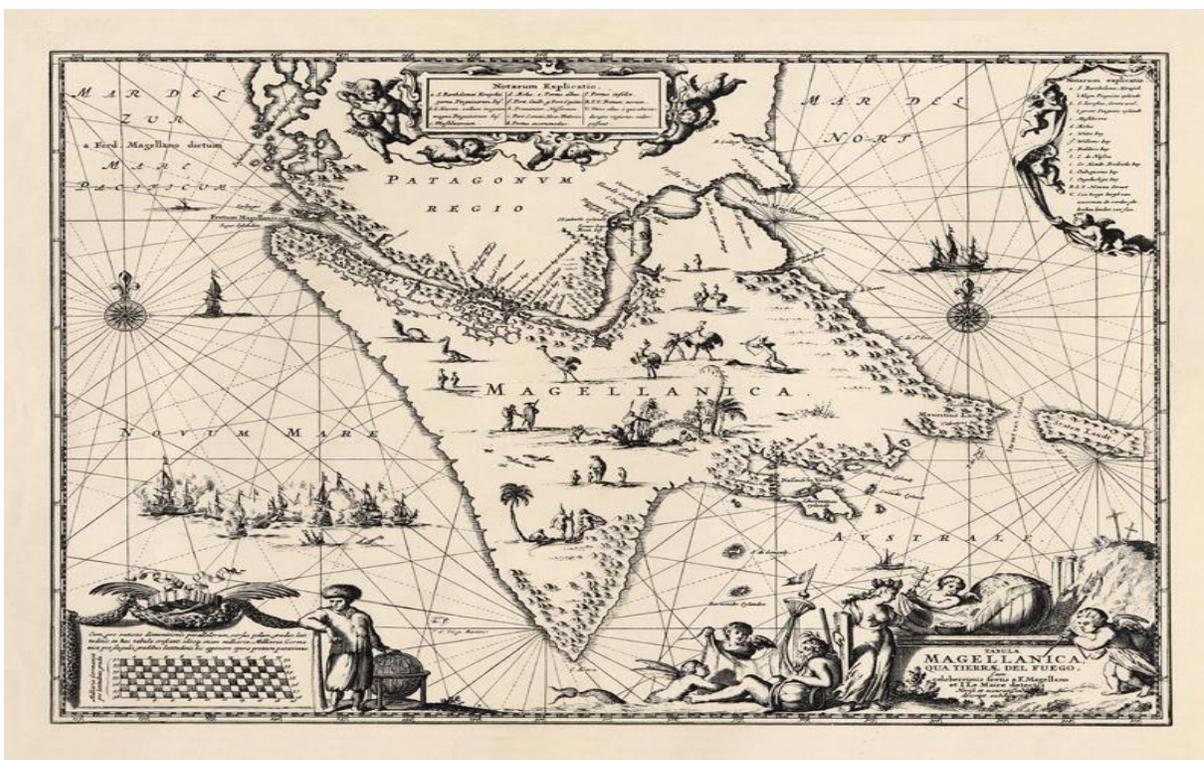
Dependencia de Fondo Común de Municipalidades

Como se observa en el siguiente gráfico, en los municipios de la Región de Magallanes; existe una alta dependencia de los ingresos aportados por el Fondo Común Municipal. Lo que se traduce en que los municipios analizados no generan ingresos propios, provenientes principalmente de los impuestos territoriales. Las comunas que menos

dependen del FCM son Punta Arenas y Natales. El resto supera el 60%, mientras que Timaukel, Galvarino, Primavera y Cabo de Hornos bordean en 90% de dependencia, situación que los posiciona al límite de las capacidades de gestión e impacto local de los municipios.



Fuente: elaboración propia, en base a datos obtenidos de Ficha Comunal



DIAGNÓSTICO DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL

Insumos de trabajo

Para el desarrollo del análisis siguiente, se analizaron los siguientes instrumentos de planificación territorial vigentes al 30 de octubre de 2014:

- Plan de Desarrollo Comunal de Cabo de Hornos 2012-2017
- Plan de Desarrollo Comunal Comuna de Laguna Blanca 2009-2014
- Plan de Desarrollo Comunal de Natales 2011-2015
- Plan de Desarrollo Comunal de Primavera 2014-2018
- Plan de Desarrollo Comunal de Río Verde 2014-2017
- Plan de Desarrollo Comunal Ilustre Municipalidad de Torres del Paine 2013-2017
- Estrategia Regional de Desarrollo Magallanes y Antártica Chilena 2012-2020

Cabe señalar que las municipalidades de Porvenir, Punta Arenas, San Gregorio y Timaukel manifestaron encontrarse en etapa de actualización de los mismos.

La importancia de analizar los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO) radica en que son un instrumento indicativo que cada municipio debe tener según la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades para orientar el desarrollo de la comuna. Tiene una duración mínima de cuatro años y debe ser aprobado por el concejo municipal. En él se plasman las principales necesidades detectadas en las comunas y municipalidades del país a través de un diagnóstico, y se elaboran planes con la finalidad de alcanzar un desarrollo integral, por lo que el insumo del PLADECO es una herramienta tremendamente útil al permitir conocer las expectativas de crecimiento de cada municipalidad, junto con sus requerimientos.

A continuación, se realiza un resumen de cada PLADECO vigente de las municipalidades de la Región de Magallanes, para posteriormente ser analizados en sus similitudes con la finalidad de establecer directrices a partir de las cuales se elaborarán los ejes de acción de la presente planificación.

Breve resumen de PLADECOS vigentes

Instrumento	Plan de Desarrollo Comunal de Cabo de Hornos
Vigencia	2012-2017
Imagen Objetivo	“Lograr ser una comuna participativa, integrada, con una orientación a la gestión de alta calidad, con autoridades comprometidas; respetuosa de su patrimonio cultural y ancestral, también de su entorno natural, que se desarrolle equitativamente en lo social y en lo económico; reconocida como una comuna saludable, segura y atractiva al turismo con un fuerte énfasis en el desarrollo sustentable”
Objetivo/ ámbito /eje de acción I	Educación
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Identificar los desafíos de la educación municipal. 2. Mejorar la calidad de la educación en las escuelas municipales rurales. 3. Mejorar la inserción laboral de los estudiantes de la comuna
Objetivo/ámbito /eje de acción II	Salud
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Promocionar el estilo de vida saludable en las familias de sectores específicos de la comuna. 2. Desarrollar acciones de prevención de enfermedades en la comuna. 3. Potenciar la fluidez de las relaciones con la red de salud con Argentina y la región.
Objetivo/ámbito /eje de acción III	Transporte y Comunicaciones
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Evaluar medios y vías de transporte alternativos a los existentes en la comuna. 2. Desarrollar alianzas de cooperación con empresas de telecomunicaciones.
Objetivo/ámbito /eje de acción IV	Infraestructura
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Aumentar la cobertura de alcantarillado. 2. Aumentar el número de calles pavimentadas en la comuna. 3. Aumentar y mejorar los espacios de uso público de la comuna. 4. Apoyar en la solución habitacional de grupos organizados.
Objetivo/ámbito /eje de acción V	Fomento Productivo
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Potenciar y mejorar el servicio del departamento de fomento productivo del municipio. 2. Potenciar a las Pymes en el desarrollo del Turismo, la Ganadería, la Pesca y el Área Forestal, en el marco de la sustentabilidad comunal.
Objetivo/ámbito /eje de acción VI	Desarrollo Social
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Capacitar a organizaciones sociales en temas organizacionales, proyectos sociales y fuentes de financiamiento. 2. Difundir de la cultura Yagan a nivel local, regional y nacional.
Objetivo/ámbito /eje de acción VII	Medioambiente
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Difundir los cuidados específicos de las zonas patrimoniales de la comuna. 2. Promover el cuidado medioambiental a los habitantes de la comuna
Objetivo/ámbito /eje de acción VIII	Género
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Desarrollar programas de regularización de estudios básicos y medios. 2. Implementar capacitaciones en fomento productivo y oficios. 3. Promover la asociatividad.
Objetivo/ámbito /eje de acción IX	Gestión Municipal
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Actualizar y elaborar de planes comunales. 2. Mejorar de la infraestructura municipal. 3. Mejorar la calidad de entrega de los servicios municipales.

Instrumento	Plan de Desarrollo Comunal de Laguna Blanca
Vigencia	2009-2014
Imagen Objetivo	“Laguna Blanca debe transformarse en una comuna que se destaque por su producción silvoagropecuaria y por la prestación de servicios sociales y de apoyo al fomento productivo, fomentando un crecimiento armónico y equitativo para los hombres y mujeres que viven y trabajan en la comuna, compatible con un medio ambiente limpio. Además, fomentará especialmente la microempresa pequeña y mediana empresa, el turismo y la cultura, la educación y la salud”.
Objetivo/ ámbito /eje de acción I	Desarrollar e incrementar el sector productivo comunal. Estrategia de fortalecimiento y desarrollo a la micro pequeña y mediana empresa
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Aumentar y potenciar los factores productivos. 2. Mejorar la calidad del empleo. 3. Potenciar los servicios (turísticos) y el comercio.
Objetivo/ ámbito /eje de acción II	Integrar a la comunidad en su conjunto al desarrollo comunal. Estrategia de desarrollo social.
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Fomentar las organizaciones sociales. 2. fortalecer el sistema educación municipal. 3. Fortalecer el sistema de salud municipal. 4. Mejorar las condiciones de grupos y sectores vulnerables de la comuna. 5. Fomentar las actividades deportivas. 6. Mejorar los niveles de seguridad comunal. 7. Fortalecer la estructura municipal.
Objetivo/ ámbito /eje de acción III	Fortalecer y potenciar la cultura y el turismo. Estrategia de desarrollo de la cultura y el turismo.
Objetivos específicos/ lineamientos	Impulsar el desarrollo cultural Impulsar el desarrollo turístico Consolidar el patrimonio comunal
Objetivo/ ámbito /eje de acción IV	Lograr un elevado nivel de calidad de vida y urbanismo (Villa Tehuelches). Estrategia de desarrollo comunitario
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Promover un medio ambiente saludable. 2. Promover la implementación de elementos informáticos y tecnológicos
Objetivo/ ámbito /eje de acción V	Lograr un elevado nivel comunicacional. Estrategia de promoción de Internet.
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Capacitación el uso de nuevas tecnologías

Instrumento	Plan de Desarrollo Comunal de Natales
Vigencia	2011 – 2015
Imagen Objetivo	“Natales: Comuna que emprende” La calidad de vida de sus habitantes es de un alto nivel debido a las oportunidades de realización personal, familiar y laboral. La comuna se identifica como un destino para emprender actividades, sociales, culturales, comerciales y deportivas, apoyadas por una conectividad e infraestructura moderna. Posee innumerables bellezas paisajísticas para que disfruten sus habitantes y visitantes. La hospitalidad y vocación de servicio es su sello de calidad que es reconocido como destino turístico de alto nivel en el mercado nacional e internacional.
Objetivo/ ámbito /eje de acción I	Desarrollo social comunal
Objetivos específicos/ lineamientos	Social: 1. Mejoramiento de las condiciones de vida de las familias y grupos más vulnerables de la comuna. 2. Generación de estrategias de disminución de pobreza e indigencia comunal. Salud: 3. Promoción de estilos de vida saludable en alimentación, ejercicios y recreación en la población natalina. 4. Gestión intersectorial para equipamiento e infraestructura de salud comunal. Educación: 5. Promoción de una formación y educación integral y de calidad en estudiantes de básica y media. 6. Ampliación de oferta de educación superior vinculada a los requerimientos comunales.
Objetivo/ ámbito /eje de acción II	Desarrollo cultural y patrimonial
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Valoración y respeto de los pueblos originarios presentes históricamente en el territorio. 2. Rescate y puesta en valor del patrimonio cultural de Natales.
Objetivo/ ámbito /eje de acción III	Competitividad y desarrollo productivo comunal
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Fortalecimiento de emprendimientos, del autoempleo y la innovación de servicios comerciales y productivos. 2. Generación de condiciones y entornos para la inversión privada y pública para el fomento productivo comunal.
Objetivo/ ámbito /eje de acción IV	Gestión turística comunal
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Fortalecimiento de la gestión turística comunal de clase mundial. 2. Mejoramiento de infraestructura e implementación urbano-turística. Conectividad a rutas turísticas terrestres, marítimas y aéreas. 3. Generación e innovación de servicios turísticos comunales (diversidad, cantidad/calidad). 4. Diseño de una Identidad Turística Natalina.
Objetivo/ ámbito /eje de acción V	Medioambiente y sustentabilidad comunal
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Cuidado y protección de los recursos naturales y paisajísticos de Natales.
Objetivo/ ámbito /eje de acción VI	Infraestructura y conectividad comunal
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Generación de mayor conectividad vial, marítima y aérea hacia y desde la comuna. 2. Mejoramiento del equipamiento comunitario y de servicios básicos urbanos y rurales.
Objetivo/ ámbito /eje de acción VII	Institucionalidad y gestión municipal
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Promoción de buenas prácticas y relaciones laborales; trabajo en equipo y comunicación interna y externa municipal.
Objetivo/ ámbito /eje de acción VIII	Participación ciudadana comunal
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Fortalecimiento de instancias e instrumentos participativos comunales. 2. Modernizar estrategias y medios comunicacionales del municipio hacia la ciudadanía natalina.

Instrumento	Plan de Desarrollo Comunal Primavera
Vigencia	2014-2018
Imagen Objetivo	“Primavera, puerta de entrada y eje de conectividad de toda Tierra del Fuego, con servicios de alto estándar y reconocida internacionalmente como centro de desarrollo patrimonial”
Objetivo/ ámbito /eje de acción I	Protección y puesta en valor del patrimonio
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Impulso de procesos de fortalecimiento de la historia e identidad comunal. 2. Fomento a la puesta en valor patrimonial, con el involucramiento de la comunidad organizada. 3. Promoción de un contexto comunal que favorezca la construcción de sello comunal de identidad local y territorial. 4. Fortalecimiento de los conocimientos, difusión y acceso al patrimonio cultural y natural.
Objetivo/ ámbito /eje de acción II	Desarrollo sociocultural
Objetivos específicos/ lineamientos /	1. Impulsar una educación vinculada a las demandas actuales y futuras de la población, del territorio y del país, con pertinencia cultural y altos niveles de resultados académicos. 2. Mejora de las condiciones de seguridad ciudadana en la comuna. Implementar un sistema de salud pública, articulada territorial e institucionalmente, respondiendo a los requerimientos de Emergencia. 3. Fomentar, en los diversos grupos etáreos, la vida sana, en términos de alimentación saludable y prácticas deportivas
Objetivo/ ámbito /eje de acción III	Desarrollo productivo
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Instalar al ámbito del desarrollo económico como uno de pilares estratégicos de la gestión municipal, considerando el fortalecimiento en la prestación de servicios y autoempleo. 2. Apoyar el desarrollo de la pequeña y mediana agricultura bajo plástico con foco en la productividad comercial, la sustentabilidad e identidad comunal. 3. Impulsar el fortalecimiento del capital humano calificado para la prestación de servicios turísticos y de servicios de apoyo a la industria de los hidrocarburos. 4. Definir vínculos internacionales en Isla Tierra del Fuego Chileno-Argentina para fortalecer del desarrollo de la comuna. 5. Potenciar a la comuna como un destino turístico sustentable y vinculado a los recursos patrimoniales del territorio. 6. Impulsar el fortalecimiento del capital humano calificado para la prestación de servicios turísticos y de servicios de apoyo a la industria de los hidrocarburos. 7. Contribuir mediante la agregación de valor a que el sello identitario campesino-estanciero se posicione entre las actividades que impulsan el desarrollo del turismo en la comuna.
Objetivo/ ámbito /eje de acción IV	Institucionalidad y participación ciudadana
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Impulsar gradualmente mecanismos que permitan avanzar en una participación ciudadana más activa e influyente en la toma de decisiones municipales. 2. Fortalecer la organización y gestión municipal mediante la incorporación de nuevas competencias. 3. Ampliar y mejorar la articulación entre las instituciones públicas del territorio Regional, Provincial e Internacional.

Instrumento	Plan de Desarrollo Regional de Río Verde
Vigencia	2014 – 2017
Imagen Objetivo	“Comuna de múltiples oportunidades, que considera la puesta en valor de su patrimonio natural y cultural , promoviendo el desarrollo social y empresarial sustentable ; considerando su ubicación estratégica y el rol productivo de la comuna abierto al país y al mundo , que apuesta por la implementación de una plataforma de servicios para la atracción de capital humano, por medio de la articulación de entidades públicas y privadas destinadas a disponer de una gestión institucional eficaz y eficiente para la mejora de la calidad de vida de sus habitantes”
Objetivo/ ámbito /eje de acción I	Desarrollo Sociocultural
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Promoción del cuidado de la salud práctica de vida saludable en la población. 2. Mejora de las condiciones de seguridad ciudadana en la comuna. 3. Oferta educativa de calidad, para toda la población y atingente a la comuna, sus recursos y potencialidades. 4. Fortalecimiento del patrimonio natural y cultural comunal (cultura Patagónica, su historia, tradiciones). 5. Fortalecimiento de la ayuda social a la comunidad
Objetivo/ ámbito /eje de acción II	Desarrollo territorial
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Disponer de un plan de gestión y cuidado del medio ambiente, fortaleciendo los servicios de aseo en la comuna. 2. Mejoramiento de la infraestructura y ampliación de la conectividad comunal. 3. Fortalecimiento de servicios básicos. 4. Implementación del marco regulatorio comunal para el Ordenamiento Territorial.
Objetivo/ ámbito /eje de acción III	Desarrollo económico-productivo
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Desarrollo del turismo, integrando nuevos destinos y generando gradualmente una plataforma de servicios. 2. Fomento de la competitividad y desarrollo empresarial.
Objetivo/ ámbito /eje de acción IV	Institucionalidad y participación ciudadana
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Fortalecimiento de la gestión municipal. 2. Fortalecimiento de las vías de comunicación del municipio con la comunidad. 3. Fortalecimiento de la participación comunitaria existente y a sus dirigentes.

Municipalidad	Torres del Payne
Vigencia	2013-2017
Imagen Objetivo	“La comuna de Torres del Payne, al celebrar sus 40 años de vida, estará consolidada como la capital del turismo en la Región de Magallanes y Antártica Chilena, siendo la puerta de entrada a un territorio sustentablemente desarrollado, que se destaca por sus altos índices de calidad de vida; y donde el turismo de intereses especiales integra de manera armónica los paisajes y la identidad local campesina con sus más importantes actividades económicas. Sus habitantes - junto a los visitantes nacionales y extranjeros - durante todo el año, se encuentran conectados por una red caminera, telefónica y digital de última generación y cuentan con los servicios necesarios para su desarrollo. La asociatividad y fortaleza de sus empresarios sumado a la visión y gestión de sus autoridades comunales han permitido que las Villas Cerro Castillo - Cerro Guido y Río Serrano se transformen en sus principales centros poblados.”
Objetivo/ ámbito /eje de acción I	Consolidar Políticas Sociales y de Bienestar
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Generar nuevos acuerdos de cooperación con el sector público y privado, en áreas como educación, salud, vivienda, trabajo y otros. 2. Desarrollar junto a los organismos públicos pertinentes mejores planes de gestión en los diversos ámbitos sectoriales de las políticas sociales (educación, salud, vivienda, desarrollo urbano, capacitación, emprendimiento, transporte y otros). 3. Generar las condiciones para incorporar a la comuna, en los programas ejecutados por organismos ligados al sector económico que fomentan y apoyan el emprendimiento y la capacitación. 4. Mantener los buenos niveles y resultados alcanzados en educación. 5. Impulsar una oferta educativa orientada a adultos, ya sea para nivelación de estudios o para impulsar programas de capacitación. 5. Avanzar en la definición de la infraestructura municipal requerida para Río Serrano. (Plan estratégico de Desarrollo Urbano). 6. Mejorar la cobertura dentro de la red de salud que opera en la región, promoviendo la integración de toda la comuna. 7. Mejorar vía rondas médicas o convenios privados la posibilidad de atención de diferentes especialidades médicas en la comuna. 8. Formular y ejecutar proyectos que permitan mejorar los servicios básicos de los diferentes centros poblados de la comuna. 9. Gestionar la capacitación de los habitantes de la comuna en el dominio de las tecnologías de la información. 9. Gestionar la implementación de una radioemisora comunal que permita la comunicación e información de la comunidad residente de la comuna de Torres del Payne. 10. Gestionar mejoras en la conectividad a internet.
Objetivo/ ámbito /eje de acción II	Fortalecimiento y promoción de las manifestaciones culturales, la identidad local y el desarrollo integral de los habitantes de la comuna
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Gestionar el compromiso de las empresas que funcionan en la comuna de Torres del Payne con el desarrollo local, generando una política de compromiso con el desarrollo social y cultural de la comuna. 2. Fomentar y promover la participación ciudadana y comunitaria en la generación y ejecución de las políticas de bienestar social en la comuna. 3. Promover el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, teniendo como eje la participación ciudadana y la gestión territorial. 4. Fomentar y promover la cultura local campesina, como patrimonio y sello esencial de los habitantes de la comuna. 5. Fomentar y promover a través de una política pública el desarrollo de actividades de tipo recreativas y de deportes en la comuna.
Objetivo/ ámbito /eje de acción III	Ordenamiento Territorial e Infraestructura.
Objetivos específicos/ lineamientos	1. Generar un acuerdo comunal, municipalidad – privados, que permita definir las eventuales zonas de expansión de las Villas Cerro Catillo y Cerro Guido. 2. Avanzar en la confección e implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Urbano Río Serrano. 3. Habilitar o construir un espacio destinado para que emprendedores y microempresarios ofrezcan sus productos y servicios a los visitantes y comunidad

	<p>en general en Villa Cerro Castillo. 4. Participar del diseño y ejecución del paso fronterizo Río Don Guillermo, así como también de los sectores aledaños. 5. Una vez definidas las zonas de expansión definir los usos y mecanismos para entregar terrenos a servicios públicos o inversionistas privados. 6. Avanzar en la transformación de la Villa Cerro Castillo en una “villa de servicios”. 7. Gestionar y materializar proyectos relativos a la dotación de energía eléctrica permanente en la Villa Cerro Castillo a través del programa de electrificación rural. 8. Gestionar la construcción e implementación de un campamento de invierno Dirección de Vialidad para emergencias. 9. Gestionar las acciones necesarias, en las etapas que se requiera, para la materialización de los proyectos relativos a la pavimentación de los caminos interiores del Parque Nacional, Ruta 9 y Ruta Internacional Cancha Carrera.</p>
<p>Objetivo/ ámbito /eje de acción IV</p>	<p>Estrategia de Desarrollo Productivo</p>
<p>Objetivos específicos/ lineamientos</p>	<p>1. Promover y socializar la Agenda de Desarrollo Productivo Regional que recoge opiniones e iniciativas para la comuna. 2. Implementar centro de ventas y servicios en Villa Cerro Castillo. 3. Avanzar en la confección de una estrategia de desarrollo productivo que contenga una visión compartida, de futuro, con las instituciones públicas y las empresas usuarias e instaladas en el Parque, en la lógica de lograr un mayor compromiso con el desarrollo integral de la comuna (RSE). 4. Fomentar y promover el trabajo conjunto, que contenga una visión compartida, de futuro, con las instituciones públicas y las empresas privadas ligadas a la ganadería. 5. Fortalecer y promover el eje de circulación Cerro Castillo – Calafate. 6. Avanzar en la confección e implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Urbano Río Serrano. 7. Gestionar el mejoramiento y la diversificación del desarrollo de servicios turísticos de la comuna, generando nuevas opciones de inversión y de desarrollo de servicios. 8. Fortalecer la presencia y atención de servicios públicos relacionados con las actividades propias de la comuna. 9. Incentivar y apoyar la presencia de organismos públicos y privados que promueven el emprendimiento y la capacitación.</p>
<p>Objetivo/ ámbito /eje de acción V</p>	<p>Uso sustentable de los recursos naturales y del potencial energético</p>
<p>Objetivos específicos/ lineamientos</p>	<p>1. Garantizar y promover un desarrollo y crecimiento comunal con absoluto cuidado y protección del medio ambiente. 2. Promover la incorporación y avance de la municipalidad en instancias de protección ambiental. 3. Gestionar una mayor participación del municipio en instancias relativas a la protección ambiental del Parque Nacional Torres del Paine. 4. Impulsar y promover el uso de energías renovables en la comuna de Torres del Payne, las que en primera instancia pueden ser híbridas. 5. Gestionar convenios de cooperación con instancias públicas y privadas respecto del uso y capacitación en energías renovables. 6. Formular y gestionar proyectos relativos al uso de energías renovables en instancias municipales a entidades públicas y privadas.</p>
<p>Objetivo/ ámbito /eje de acción VI</p>	<p>Implementación de una gestión pública más participativa y con enfoque territorial.</p>
<p>Objetivos específicos/ lineamientos</p>	<p>1. Gestionar formulación e implementación de un proyecto que permita avanzar en la digitalización de la información disponible en la comuna para efectos de promover su uso en la misma. 2. Reafirmar el compromiso municipal con una gestión pública que fomente la participación ciudadana, el trabajo territorial y el fortalecimiento de las organizaciones sociales y comunitarias. 3. Gestionar e implementar instancias de trabajo permanentes en la comuna con servicios públicos rectores, promotores e inversionistas en actividades propias del quehacer de Torres del Payne. 4. Sistematizar reuniones de trabajo entre autoridades y funcionarios municipales que fomenten el trabajo en equipo y permitan conocer el trabajo de los respectivos departamentos y unidades.</p>

Identificación de elementos comunes

En el siguiente apartado, se expone una reagrupación de lineamientos u objetivos de los PLADECOS vigentes en la Región de Magallanes según confluencia de planteamientos como parte del diagnóstico base para la identificación de ejes de acción en la elaboración de la planificación estratégica de la asociación.

Relaciones con actores públicos y privados

- a) Ampliar y mejorar la articulación entre las instituciones públicas del territorio Regional, Provincial e Internacional.
- b) Generar nuevos acuerdos de cooperación con el sector público y privado, en áreas como educación, salud, vivienda, trabajo y otros.
- c) Desarrollar junto a los organismos públicos pertinentes mejores planes de gestión en los diversos ámbitos sectoriales de las políticas sociales (educación, salud, vivienda, desarrollo urbano, capacitación, emprendimiento, transporte y otros).
- d) Definir vínculos internacionales Chileno-Argentina para fortalecer del desarrollo de la región.

Social

- a) Mejoramiento de las condiciones de vida de las familias y grupos más vulnerables de las comunas.

- b) Generación de estrategias de disminución de pobreza e indigencia comunales.
- c) Mejora de las condiciones de seguridad ciudadana en las comunas, especialmente en zonas urbanas.
- d) Fortalecimiento de la ayuda social a la comunidad.

Salud

- a) Promoción de estilos de vida saludable en los distintos grupos etáreos en alimentación, ejercicios y recreación en la población magallánica
- b) Gestión intersectorial para equipamiento e infraestructura de salud comunal.
- c) Mejorar la cobertura dentro de la red de salud que opera en la región, promoviendo la integración de toda la región.
- d) Mejorar vía rondas médicas o convenios privados la posibilidad de atención de diferentes especialidades médicas en la región.
- e) Potenciar la fluidez de las relaciones con la red de salud con Argentina y la región.
- f) Fortalecimiento de los servicios de salud, proporcionando una atención profesional y eficiente, con un personal médico capacitado y estable.
- g) Implementar un sistema de salud pública, articulada territorial e institucionalmente, respondiendo a los requerimientos de Emergencia.

Educación

- a) Impulsar una educación vinculada a las demandas actuales y futuras de la población, del territorio y del país, con pertinencia cultural y
- d) Impulsar una oferta educativa orientada a adultos, ya sea para nivelación de estudios o para impulsar programas de capacitación.
- e) Mejorar la calidad de la educación en las escuelas municipales rurales.
- f) Mejorar la inserción laboral de los estudiantes de la comuna.

Deportes y recreación

- a) Mejoramiento de infraestructura y equipamiento deportivo regional.
- b) Fortalecimiento y fomento del deporte y recreación en las familias de la región.

Desarrollo cultural y patrimonial

- a) Valoración y respeto de los pueblos originarios presentes históricamente en el territorio.
- b) Rescate y puesta en valor del patrimonio cultural de la región, junto con su diversidad.
- c) Fortalecimiento y promoción de las manifestaciones culturales y de la construcción de un sello e identidad local y el desarrollo integral de los habitantes de la comuna, con involucramiento de la comunidad organizada.

altos niveles de resultados académicos.

- b) Promoción de una formación y educación integral.
- c) Ampliación de oferta de educación superior vinculada a los requerimientos regionales.
- d) Fortalecimiento de los conocimientos, difusión y acceso al patrimonio cultural y natural.

Competitividad y desarrollo productivo comunal

- a) Generación de condiciones y entornos para la inversión privada y pública para el fomento productivo comunal.
- b) Gestionar el compromiso de las empresas que funcionan en la región con el desarrollo local, generando una política de compromiso con el desarrollo social y cultural de la comuna.
- c) Incentivar y apoyar la presencia de organismos públicos y privados que promueven el emprendimiento y la capacitación.
- d) Habilitar o construir un espacios destinados para que emprendedores y microempresarios ofrezcan sus productos y servicios a los visitantes y comunidad en general.

- e) Potenciar y mejorar el servicio del departamento de fomento productivo de los municipios.
- f) Potenciar a las Pymes en el desarrollo del Turismo, la Ganadería, la Pesca y el Área Forestal, como principales actividades económicas de la región, en el marco de la sustentabilidad comunal.

Gestión turística comunal

- a) Fortalecimiento de la gestión turística regional de clase mundial.
- b) Mejoramiento de infraestructura e implementación urbano-turística. Conectividad a rutas turísticas terrestres, marítimas y aéreas.
- c) Generación e innovación de servicios turísticos comunales (diversidad, cantidad/calidad).
- d) Gestionar el mejoramiento y la diversificación del desarrollo de servicios turísticos de la región, generando nuevas opciones de inversión y de desarrollo de servicio.

Medioambiente y sustentabilidad comunal

- 1. Cuidado y protección de los recursos naturales y paisajísticos de la región.
- 2. Garantizar y promover un desarrollo y crecimiento regional con absoluto cuidado y protección del medio ambiente.

- 3. Gestionar una mayor participación de los municipios en instancias relativas a la protección ambiental de la región.
- 4. Difundir los cuidados específicos de las zonas patrimoniales de la región.
- 5. Promover el cuidado medioambiental a los habitantes de la región.
- 6. Disponer de estrategias medioambientales comunales, en protección, fomento y tratamiento de residuos domiciliarios.

Institucionalidad y gestión municipal

- 1. Fortalecer la organización y gestión municipal, junto con la calidad de entrega de los servicios municipales hacia la comunidad.
- 2. Promoción de buenas prácticas y relaciones laborales; trabajo en equipo y comunicación interna y externa municipal.
- 3. Reafirmar el compromiso municipal con una gestión pública que fomente la participación ciudadana, el trabajo territorial y el fortalecimiento de las organizaciones sociales y comunitarias.
- 4. Ampliar y mejorar la articulación entre las instituciones públicas del territorio Regional, Provincial e Internacional.

Desarrollo territorial, infraestructura y conectividad

1. Participación de las municipalidades en la planificación y diseño de los territorios e intervenciones tanto locales, como intercomunales.
5. Generación de mayor conectividad vial, marítima y aérea hacia al interior de la región.
6. Mejoramiento del equipamiento comunitario y de servicios básicos urbanos y rurales de la región.
7. Gestionar la habilitación de un sistema unificado de información territorial de la región para efectos de promover su uso en la toma de decisiones.
8. Gestionar e implementar instancias de trabajo permanentes en la región con servicios públicos rectores, promotores e inversionistas en actividades propias del quehacer de turístico.
9. Generar las condiciones que permitan tener acceso a viviendas y regularización de las mismas.

Participación ciudadana, comunicaciones y medios tecnológicos

1. Fortalecimiento de instancias e instrumentos participativos comunales, impulsando gradualmente mecanismos que

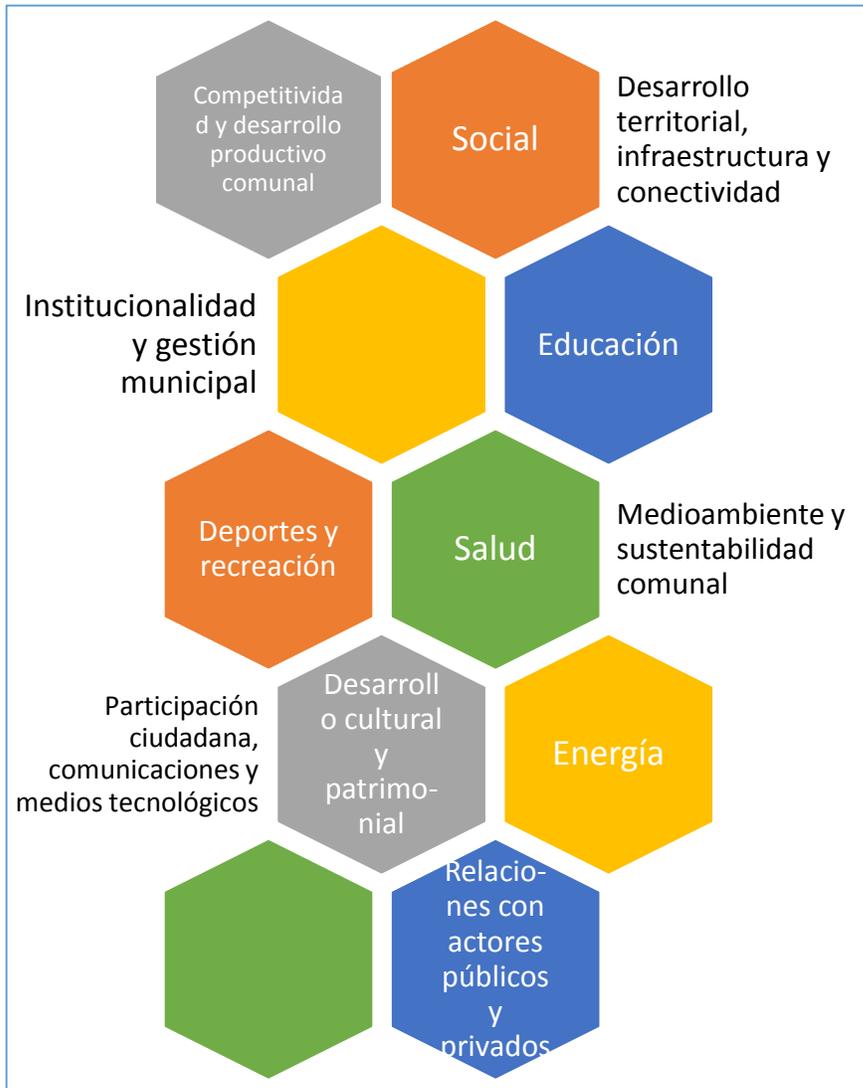
permitan avanzar en una participación ciudadana más activa e influyente en la toma de decisiones municipales.

2. Modernizar estrategias y medios comunicacionales desde los municipios hacia la ciudadanía regional.
3. Promover el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, teniendo como eje la participación ciudadana y la gestión territorial.
4. Gestionar la capacitación de los habitantes de la comuna en el dominio de las tecnologías de la información.
5. Gestionar mejoras en la conectividad a internet.
6. Desarrollar alianzas de cooperación con empresas de telecomunicaciones.

Energía

1. Impulsar y promover el uso de energías renovables en la región.
2. Gestionar convenios de cooperación con instancias públicas y privadas respecto del uso y capacitación en energías renovables.
3. Formular y gestionar proyectos relativos al uso de energías renovables en instancias municipales a entidades públicas y privadas.

El análisis de las variables comunes abordadas en los PLADECOS vigentes, proponen finalmente las siguientes temáticas como prioritarias para ser desarrolladas por la Asociación Regional de Municipalidades de Chile en la búsqueda de convertirse en un actor relevante y facilitador del desarrollo integral regional.



Estas, junto con las variables determinadas por la Estrategia Regional de Desarrollo, el diagnóstico de la asociación (realizado a alcaldes, concejales, directivos municipales y asociaciones civiles) y el diagnóstico territorial, entregarán una visión clara sobre las necesidades y expectativas de crecimiento de la asociación.

Magallanes y Antártica Chilena.
Estrategia Regional de Desarrollo.

Períodos 2012-2020

Instrumento elaborado con altos estándares de calidad, propone ejes de acción definidos para el desarrollo de la Imagen Objetivo definida que es:

“Al 2020, la Región de Magallanes y Antártica Chilena, habrá logrado un crecimiento y desarrollo económico sostenido y sustentable, contará con un sistema de leyes e incentivos especiales que articulará una visión integrada de desarrollo, lo que habrá permitido superar la pobreza, respetando la diversidad sociocultural, con empoderamiento ciudadano y una valoración del patrimonio natural y cultural, que otorgará un sello multicultural de la Patagonia Chilena. Ello redundará en una alta integración territorial, con una conexión expedita con el territorio nacional, permitiendo que la Región sea una puerta de entrada nacional e internacional a la Antártica, insertando así a Magallanes al ámbito Científico y tecnológico mundial”.

Se fundamenta en 6 componentes básicos para alcanzar sus propósitos, estos son:

1. Competitividad y Desarrollo Productivo: con el desarrollo de los sectores de turismo, minero energético, pesca y acuicultura, agricultura, ganadería y forestal, servicios marítimos y portuarios.

2. Desarrollo Social y Cultural: dentro de este componente se desarrollan los temas de educación, salud, grupos vulnerables, justicia, seguridad pública, pobreza, además del componente de

cultura y patrimonio, y pueblos indígenas.

3. Desarrollo Territorial Integrado: en este componente se presentan los lineamientos y objetivos estratégicos para los ámbitos de infraestructura y conectividad, y del territorio antártico; ambos desde la perspectiva de la integración territorial.

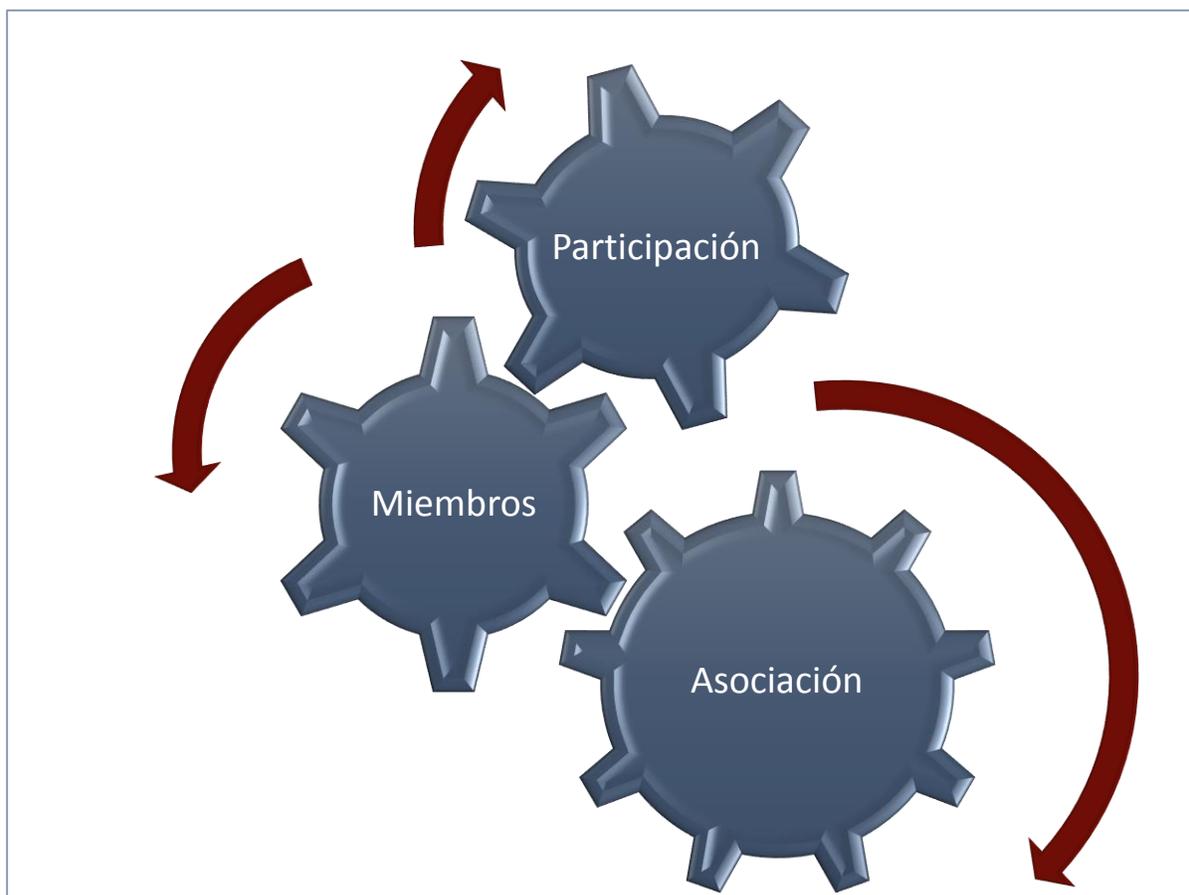
4. Ciencia, Tecnología e Innovación: Actualmente la región cuenta con una Política de CTI la cual fue utilizada como base para la definición de objetivos y acciones concretas.

5. Leyes e Incentivos Especiales: La ERD a priorizado este ámbito producto de las características territoriales y competitivas, propias de una zona extrema de con condiciones de aislamiento.

6. Ejes y Lineamientos Transversales: dentro de la construcción de la ERD se han identificado elementos transversales a los componentes señalados con anterioridad. Estos son:

- Enfoque de Género
- Descentralización
- Enfoque Territorial
- Medio Ambiente y Sustentabilidad

Este instrumento, que muestra ser el mapa de navegación de la Región en los próximos años, no vincula directamente a los municipios en sus estrategias de acción. Lo que dificultará la aplicación real de todos sus componentes en el territorio. Por lo anterior, se hace indispensable el fortalecimiento de la institucionalidad de la asociación, para ser partícipe de la toma de decisiones en el territorio que les ha sido asignado para administrar y por el cual deben responder.



DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Entrevistas Personales

Se realizaron profundas entrevistas personales al presidente de la Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y la Antártica Chilena y al Secretario Ejecutivo de la Asociación, estableciendo sus prioridades, esperanzas y expectativas sobre el rumbo de los objetivos que debía alcanzar la asociación, en el corto y mediano plazo.

Se realizó esta metodología debido a que la entrevista personal es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa.

Las principales conclusiones fueron:

- Fuerte necesidad de integración y de creación de cultura del asociativismo, se debe transmitir los beneficios de una asociación regional, que de sustento teórico a la participación de las distintas municipalidades.
- Es necesario unificar criterios y lograr consensos para establecer las principales necesidades de forma transversal.

- Necesidad de crear mesas de trabajo político con los distintos ministerios a fin de lograr por medio de la unidad de los distintos actores atraer mayores inversiones en la región desde el nivel central.
- Es prioritario el apoyo técnico de la Asociación hacia los municipios, con la finalidad de postular proyectos y atraer recursos
- Es relevante transmitir la transversalidad de la Asociación frente a las problemáticas de la región y de cada una de las administraciones locales.
- Necesidad de capacitar a la alta gerencia.

Encuestas a Alcaldes, Concejales, Funcionarios Municipales, Ciudadanos

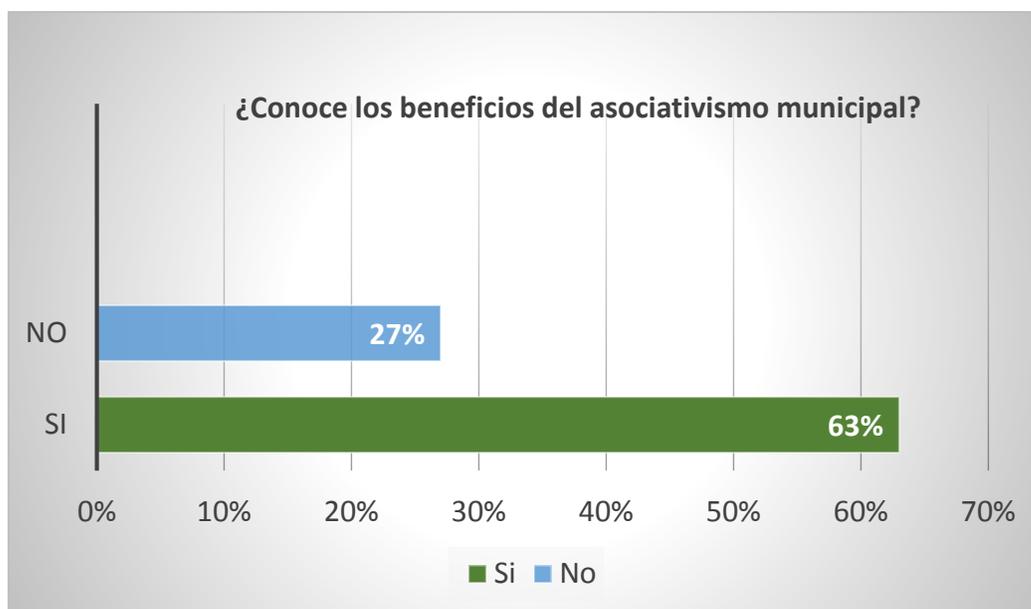
Las encuestas fueron aplicadas a (ver anexo 1, encuesta diagnóstico):

- Alcaldes
- Directores de Secretaria de Planificación (SECPLA)
- Directores de Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)
- Concejales
- Ciudadanos participantes de organizaciones civiles (ver anexo 2, encuesta a organizaciones civiles)

Coordenadas de la encuesta

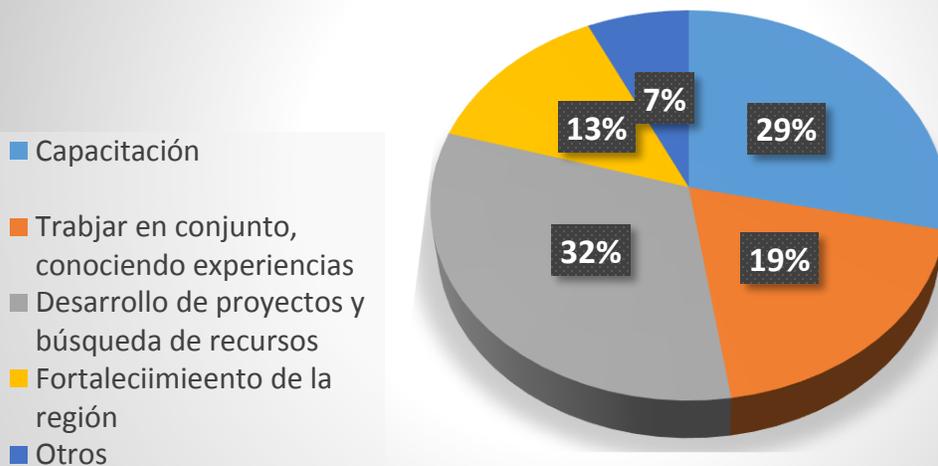
- El objetivo era conocer las opiniones y necesidades sobre la conformación de la Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y la Antártica Chilena, junto con las aspiraciones de sus asociados
- Se realizaron 48 encuestas correctamente, diseño muestral.
- El levantamiento de información se realizó entre el 28 de agosto y el 29 de octubre de 2014
- Se utilizó la plataforma *SurveyMonkey* para recopilar la información para los funcionarios municipales. A los alcaldes y concejales la encuesta fue entregada por correo electrónico en formato *Word* y recepcionada por el mismo medio

Principales Resultados Encuestas



Luego de las capacitaciones (ver anexo 3, capacitaciones y seminarios, anexo 4, taller de participación y anexo 7, productos adicionales), el público objetivo de la encuesta manifestó haber ampliado sus conocimientos sobre los beneficios del asociativismo municipal, variando desde un 36,6% hasta un 63% de respuestas afirmativas.

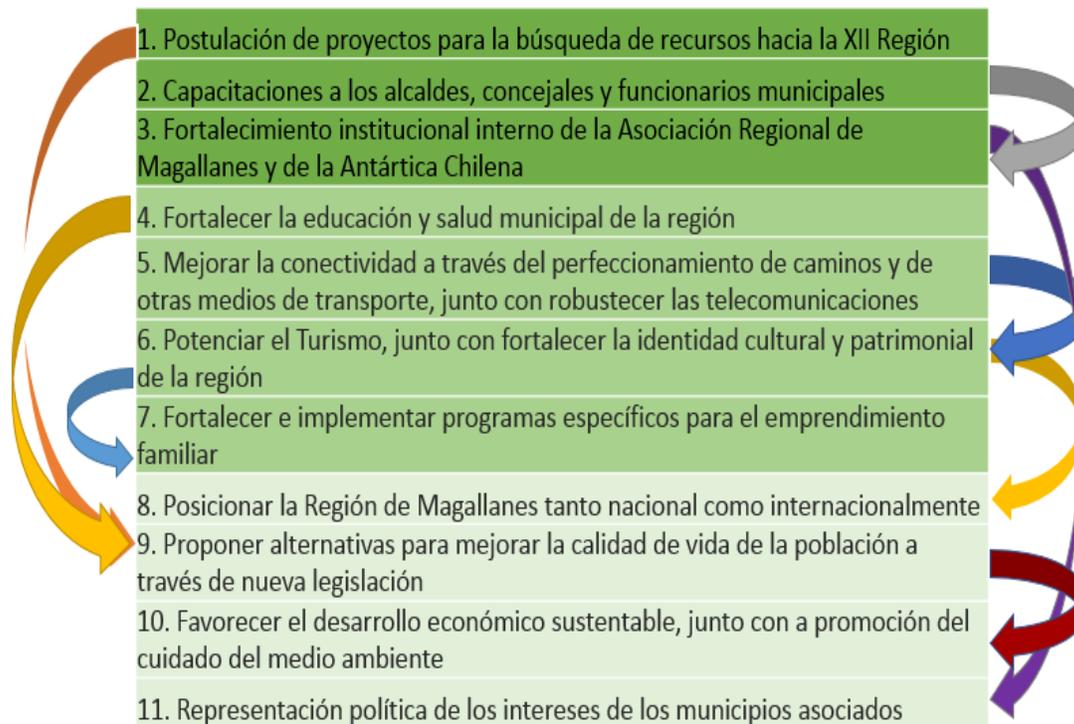
Motivación para participar de la Asociación



La formulación de la pregunta fue abierta, se realizó una categorización de las respuestas y los resultados muestran que en razón de cuatro proposiciones se puede organizar las motivaciones de los diferentes municipios por formar parte de la asociación. En primera instancia, se

observa la necesidad de búsqueda de recursos con un 32%, seguido de capacitación con un 29%. Trabajar en conjunto, conociendo las experiencias ocupa el tercer lugar con un 19% y en cuarto lugar el fortalecimiento de la región, con un 13%.

En su opinión, ¿Cuál es la importancia que debe poseer cada una de las siguientes proposiciones en la planificación de la asociación? (Clasificación ranking de alternativas)



Dentro de las tres principales prioridades que se establecieron lidera nuevamente la postulación de proyectos para la búsqueda de recursos, seguido de

capacitaciones a alcaldes, concejales y funcionarios municipales, junto con el fortalecimiento institucional de la asociación.

A continuación observamos como prioridad la educación y salud municipal,

¿Cuál es la principal motivación del municipio que representa para incorporarse a la Asociación Regional de Municipios de Magallanes y la Antártica Chilena? (opinión de tres alcaldes asociados)

- *“Proporcionar un espacio de cooperación que supere el aislamiento como zona extrema y más aún como Municipio Rural en zona aislada”*
- *“Establecer estrategias de desarrollo local y territorial, y así acceder en conjunto a nuevos recursos económicos, y administrativos con intercambio de experiencias conforme a redes de cooperación e integración”*
- *“Permitir potenciar nuestras propuestas, y proyectos más aun cuando somos una comuna pequeña, rural, baja en población y a veces poco considerada. Jugar en contra el centralismo, es decir, asociarnos nos permite de alguna manera desplazar o ganarle terreno a los municipios grandes en la distribución de los recursos. Si logramos tener dos o más municipios proyectos comunes será más fácil conseguir nuestro objetivo”*



ANALISIS FODA INSTITUCIONAL

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, en este caso la Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

A continuación, se detallan el análisis realizado a la asociación y sus miembros, luego del Seminario de Asociativismo realizado por la presente consultora en el marco de la capacitación a los integrantes de la misma (ver anexo 3, capacitaciones y seminarios. Anexo 4 Taller de participación)

Análisis de Posición FODA

El presente análisis nos dará una posición en donde se encuentra hoy la asociación para lograr generar nuestros Objetivos Estratégicos

Análisis de la Situación Interna

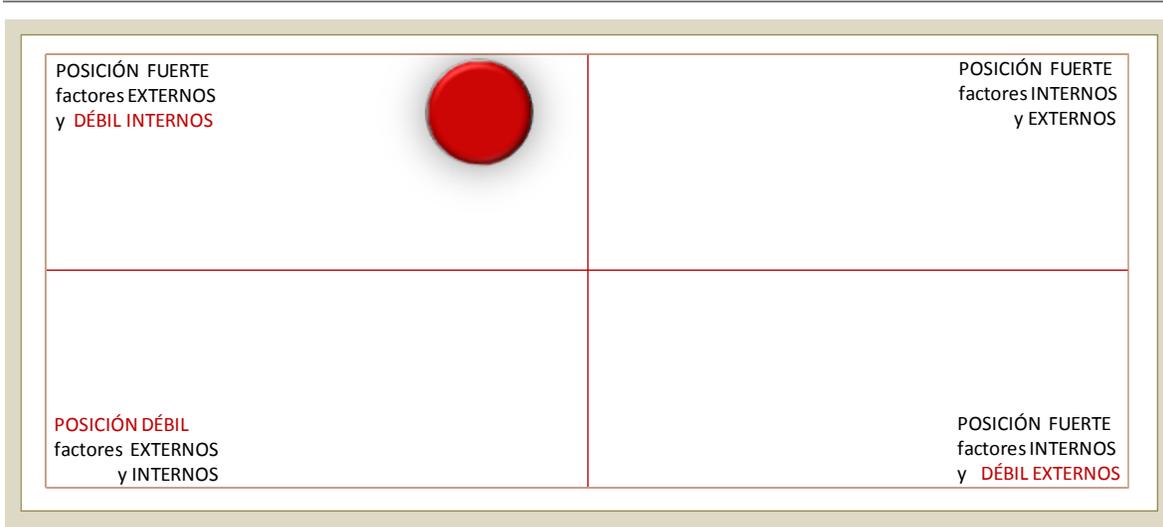
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
F FORTALEZAS por los factores críticos	1 Confianza	F	20%		
	2 Política	F	15%		
	3 Participación	M	15%		
	4				
	5				
D DEBILIDADES por los factores críticos	1 Distancia	MD	30%		
	2 Gestión	D	5%		
	3 Comunicación	D	15%		
	4				
	5				

Análisis de la Situación Externa

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
O OPORTUNIDADES pon los factores críticos	1 Creación de Valor Publico	MF	15%		
	2 Fondos	MF	30%		
	3 Asociativismo, Convenios	F	10%		
	4				
	5				
A AMENAZAS pon los factores críticos	1 Disolución	MF	25%		
	2 descoordinación	M	10%		
	3 indiciplina	F	10%		
	4				
	5				

Posición Estratégica Actual

Nos entrega nuestra posición en el mapa de tal manera de poder establecer un plan correcto de trabajo en las próximas fases.



Actualmente se observa que la asociación tiene un componente externo fuerte, donde se vislumbran variadas oportunidades de desarrollo, pero que para concretarlas deber primeramente fortalecer su institucionalidad, junto con crear un equipo de trabajo sólido y cohesionado, con capacidad de motivar y dirigir el relevante proceso que se avecina.

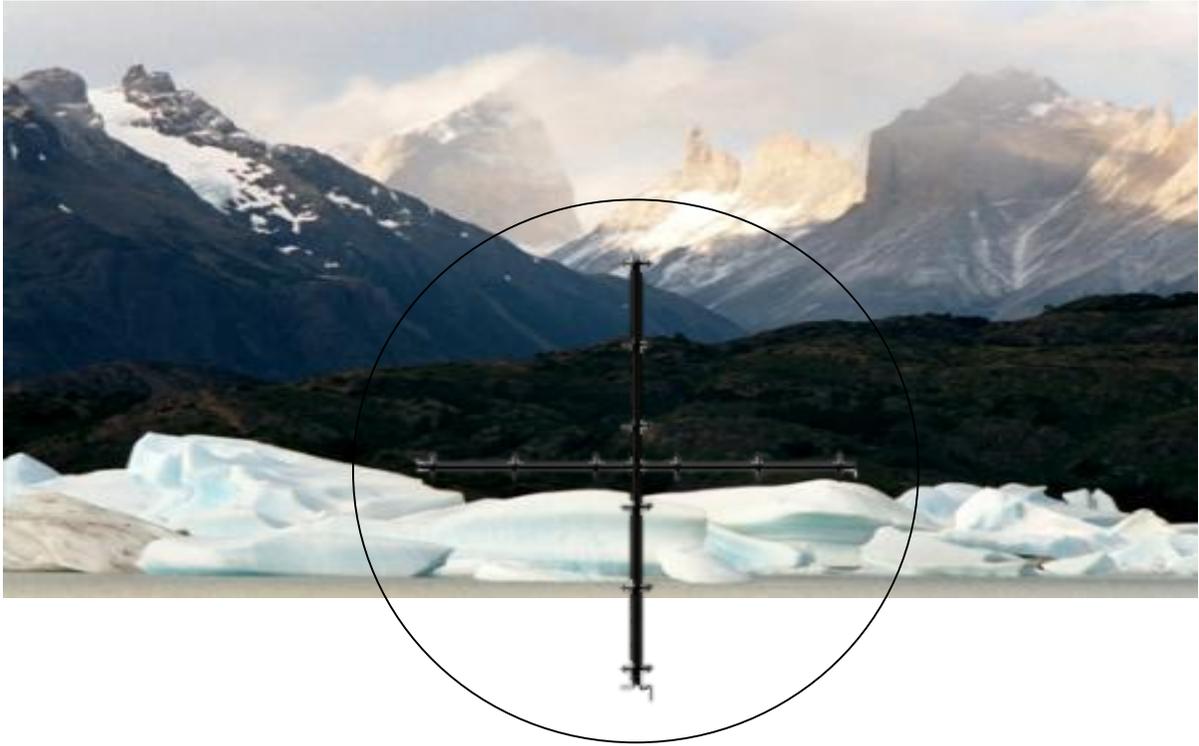


IMAGEN OBJETIVO
MISIÓN Y VISIÓN

IMAGEN OBJETIVO

La Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y de la Antártica Chilena en el año 2020 ha de ser la institución líder en representatividad política y técnica de los intereses de los municipios locales, configurando un actor relevante en la planificación, gestión y evaluación de los proyectos provenientes desde el gobierno central, así como de instituciones privadas.

Se proyecta consolidar su institucionalidad dando a conocer la región de Magallanes y su labor nacional e internacionalmente.

Misión

Ser, la Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y de la Antártica Chilena, una instancia permanente donde alcaldes y concejales se unan para preservar las condiciones que sustentan la región, basados en elementos naturales y estructurales, considerando factores sociales, políticos, económicos y territoriales.

La asociación realizará aportes en cultura, identidad, tradiciones, educación y salud como ejes prioritarios de la región, buscando una ambiente ideal y sustentable para el progreso, la innovación y el desarrollo humano.

Visión

Ser un referente en la toma de decisiones de la Región Magallánica, siendo el organismo líder en favorecer el desarrollo municipal regional y nacional en todos sus ámbitos.



EJES TEMÁTICOS DE ACCIÓN

Objetivos Estratégicos

EJES DE ACCIÓN

En base al diagnóstico base realizado, se han determinado 6 ejes de acción, cada uno de ellos se desglosa en objetivos estratégicos que se proponen alcanzar para el desarrollo de la asociación. Estos son:

Eje de acción	Objetivo Estratégico
Fortalecimiento de la Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y de la Antártica Chilena	Establecer Presupuestos y buscar oportunidades de financiamiento
	Establecer un equipo de trabajo multidisciplinario al interior de la asociación altamente calificado
	Realizar una normalización jurídica de la institución
	Crear formas de comunicación internas y externas sólidas que permitan establecer dinámicas de trabajo compartido y asociativo efectivo
Fortalecimiento y mejoramiento de la gestión municipal regional	Atraer financiamiento para las distintas iniciativas que presenten los municipios asociados
	Fortalecer el capital humano municipal de la región
	Fomentar participación ciudadana
	Unificación de criterios con Gobierno Regional con la finalidad de trabajar en conjunto los territorios y su población
Desarrollo social	Mejorar educación municipal
	Mejorar salud municipal
Desarrollo económico	Promoción y fortalecimiento del turismo sustentable
	Promoción y fortalecimiento del emprendimiento
	Fomento productivo sostenible y sustentable
Desarrollo cultural y patrimonial	Fomento de la identidad regional
	Valoración de los pueblos originarios
Desarrollo Territorial	Conectividad y comunicaciones
	Infraestructura pública
	Servicios básicos

EJE DE ACCIÓN 1: FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN REGIONAL DE MUNICIPALIDADES DE MAGALLANES

Eje de acción	Objetivo Estratégico	Acción	Detalle	Plazo	Encargado
Fortalecimiento de la Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y de la Antártica Chilena	Establecer Presupuestos y buscar oportunidades de financiamiento	Desarrollar presupuesto base de funcionamiento de la asociación	Establecer costos fijos y variables por año	Corto	Secretaría ejecutiva
		Desarrollar presupuesto extra para la realización de capacitaciones y seminarios	Establecer costos específicos para el desarrollo de capacitaciones y el desarrollo de seminarios en distintas localidades de la región	Corto	Secretaria ejecutiva
		Buscar formas de financiamiento internas y externas	Financiamiento interno: a través de las cuotas de asociados y el manejo de recursos (ver anexo 5. Proposición de funcionamiento interno AMUMAG)	Corto	Secretaria ejecutiva/ área de control
			Financiamiento externo a través de convenios de colaboración con SUBDERE, GORE Magallanes e intendencias principalmente	Corto y mediano	Secretaria ejecutiva/ área de control

		Establecer las necesidades de RRHH para cumplir satisfactoriamente e los requerimientos actuales de la asociación	Establecer organigrama, perfiles y funciones (ver anexo 5. Proposición de funcionamiento interno AMUMAG)	Corto	Secretaria Ejecutiva
	Establecer un equipo de trabajo multidisciplinario al interior de la asociación altamente calificado	Desarrollar procesos de contratación de personal	elaborar procesos de contratación altamente selectivos, donde los profesionales muestren habilidades y formación profesional apta para los cargos ofrecidos	Corto	Secretaria Ejecutiva
		Capacitar al personal seleccionado en las finalidades de la asociación y asociativismo municipal (normativa, beneficios y oportunidades)	establecer contacto con SUBDERE con el programa de fortalecimiento de asociaciones municipales para recibir apoyo técnico	Corto	Secretaria Ejecutiva
		Realizar una normalización jurídica de la institución	Realizar revisión de estatutos y reglamentación jurídica interna de la asociación	revisar y aprobar estatutos, representación y personería de la asociación (ver anexo 6, asesoría jurídica)	Corto

	<p>Crear formas de comunicación internas y externas sólidas que permitan establecer dinámicas de trabajo compartido y asociativo efectivo</p>	<p>establecer formas de comunicación fluidas entre la asociación y sus beneficiarios</p>	<p>Establecer representantes por cada municipio asociado para dar rápida respuesta a las solicitudes de la asociación y viceversa, junto con el compromiso de los alcaldes y alcaldesas en participar activamente.</p>	<p>Corto</p>	<p>Secretaría Ejecutiva/área de comunicaciones</p>
		<p>Establecer redes y alianzas con instituciones externa a la asociación en búsqueda de vínculos que favorezcan el desarrollo regional y local integral</p>	<p>Crear redes de trabajo a través de alianzas y convenios con SUBDERE, Gore Magallanes, Ministerios, Seremis, Universidad y otras instituciones que contribuyan a satisfacer las necesidades de los asociados.</p>	<p>Corto y mediano</p>	<p>Secretaría Ejecutiva/área de comunicaciones</p>

EJE DE ACCIÓN 2: FORTALECIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL REGIONAL

Eje de acción	Objetivo Estratégico	Acción	Detalle	Plazo	Encargado
Fortalecimiento y mejoramiento de la gestión municipal regional	Atraer financiamiento para las distintas iniciativas que presentes los municipios asociados	Postulación de proyectos de forma conjunta para la obtención de recursos	Creación de banco de proyectos, levantamiento de necesidades de la población con necesidades locales y regionales, búsqueda de fondos a concursar, elaborar proyectos y presentarlos.	Corto y mediano	Secretaria Ejecutiva/área de proyectos y estudios
	Fortalecer el capital humano municipal de la región	Programa de capacitaciones dirigido a alcaldes, concejales y funcionarios municipales	Levantamiento de necesidades de capacitación, búsqueda de recursos, aplicación de al menos dos capacitaciones semestrales, evaluación.	Corto y mediano	Secretaria Ejecutiva/área de proyectos y estudios
	Fomentar participación ciudadana	incentivar metodologías que incorporen la participación activa ciudadana	establecer una consulta pública sobre las principales necesidades de capacitación para posteriormente planificar las instrucciones	Mediano	Secretaria Ejecutiva/área de proyectos y estudios
	Unificación de criterios con Gobierno Regional con la finalidad de trabajar en conjunto los territorios y su población	Establecer mesas de trabajo por área temática y comisiones representadoras de la asociación con la finalidad de abordar problemáticas transversales a los distintos municipios	Crear comisiones y mesas de trabajo para: modernización municipal, educación, salud, fomento productivo y turismo y promoción cultural y patrimonial.	Mediano	Secretaria ejecutiva/ área de comunicaciones / área de estudios y proyectos

EJE DE ACCIÓN 3: DESARROLLO SOCIAL

Eje de acción	Objetivo Estratégico	Acción	Detalle	Plazo	Encargado
Desarrollo social	Mejorar educación municipal	Impulsar una educación vinculada a las demandas actuales y futuras de la población con énfasis regional, con alto nivel académico e integral desde el nivel sala cuna hasta educación superior	a través de las comisiones de trabajo, identificar principales necesidades locales con la finalidad de negociar formulas de solución, teniendo en consideración la calidad de la educación y por consiguiente los docentes	Mediano	Secretaria ejecutiva/ área de comunicaciones/ área de estudios y proyectos
		Ampliar la oferta educacional y fomentar la integración cultural	A través de las comisiones de trabajo presentar frente a las autoridades del ministerio de educación y otras pertinentes la necesidad de ampliar la oferta educacional regional y la integración cultural	Largo plazo	Secretaria ejecutiva/ área de comunicaciones/ área de estudios y proyectos
	Mejorar salud municipal	Promocionar estilos de vida saludables en los diferentes grupos etareos de la población en alimentación, ejercicios y recreación	Fomentar la alimentación saludable a través de ferias de salud en cada municipalidad participante, junto con mejorar la infraestructura comunitaria para el deporte y recreación	mediano plazo	Secretaria ejecutiva/ área de comunicaciones/ área de estudios y proyectos

		Mejorar la cobertura dentro de la red de salud que opera en la región, promoviendo la integración	Buscar a través del trabajo asociativo realizar rondas regionales de profesionales especialistas principalmente en zonas aisladas	mediano plazo	Secretaría ejecutiva/ área de comunicaciones/ área de estudios y proyectos
--	--	---	---	---------------	--

EJE DE ACCIÓN 4: DESARROLLO ECONÓMICO

Eje de acción	Objetivo Estratégico	Acción	Detalle	Plazo	Encargado
Desarrollo económico	Promoción y fortalecimiento del turismo sustentable	Fomentar la integración turística regional	Desarrollar a través de los polos turísticos ya consolidados de la región, nuevas atracciones que contemplen especialmente a emprendedores	Mediano	Secretaría ejecutiva/ área de comunicaciones/ área de estudios y proyectos
		capacitar a la población con la finalidad de entablar una cultura turística	Buscar redes que permitan acercar capacitaciones de alta calidad hacia la ciudadanía de la región en temas turísticos y sustentabilidad ambiental	mediano plazo	Secretaría ejecutiva/ área de comunicaciones/ área de estudios y proyectos
		Posicionar al región nacional e internacionalmente	Generar redes de posicionamiento regional a nivel nacional e internacional a través de participación de seminarios, coloquios, encuentros u otros.	mediano plazo	Secretaría ejecutiva/área de comunicaciones
		Establecer alianzas estratégicas con SERNATUR, GORE Magallanes y otros actores pertinentes	Generar a través de reuniones y acercamientos posicionamientos estratégicos unificados para fortalecer el turismo regional	mediano plazo	Secretaría ejecutiva/ área de comunicaciones/ área de estudios y proyectos

Promoción y fortalecimiento del emprendimiento	Búsqueda de actores públicos y privados que generen instancias de capacitación y acompañamiento para el emprendimiento	Generar convenios con CORFO, ONGs entre otras que favorezcan el desarrollo del emprendimiento	mediano plazo	Secretaria ejecutiva/ área de comunicaciones/ área de estudios y proyectos
	Búsqueda de actores públicos y privados que entreguen financiamiento para emprendedores	Búsqueda de actores públicos y privados que entreguen financiamiento para emprendedores	mediano plazo	Secretaria ejecutiva/ área de comunicaciones/ área de estudios y proyectos
Fomento productivo sostenible y sustentable	Establecer que las prioridades regionales en productividad y empresariado serán trabajadas bajo la concepción de protección del medio ambiente, uno de los principales capitales de la región	Mantener revisión constante de la normativa medio ambiental y de su cumplimiento en la región	mediano plazo	Secretaria ejecutiva/ área de comunicaciones/ área de estudios y proyectos

EJE DE ACCIÓN 5: DESARROLLO CULTURAL Y PATRIMONIAL

Eje de acción	Objetivo Estratégico	Acción	Detalle	Plazo	Encargado
Desarrollo cultural y patrimonial	Fomento de la identidad regional	Fortalecer y promocionar las manifestaciones culturales y patrimoniales de la región	Buscar recursos que permitan vigorizar celebraciones costumbristas y tradicionales de la zona, así como proteger y mantener el patrimonio existente	Mediano	Secretaria ejecutiva/ área de comunicaciones/ área de estudios y proyectos
	Valoración de los pueblos originarios	Apoyar constantemente el reconocimiento de los pueblos originarios	Entablar mesas de trabajo colaborativo entre las corporaciones culturales o departamentos culturales municipales y realizar trabajos en conjunto	Mediano	Secretaria ejecutiva/ área de comunicaciones/ área de estudios y proyectos

EJE DE ACCIÓN 6: DESARROLLO TERRITORIAL

Eje de acción	Objetivo Estratégico	Acción	Detalle	Plazo	Encargado
Desarrollo Territorial	Conectividad y comunicaciones	Mejorar las comunicaciones y la utilización de las TIC	Entablar mesas de trabajo colaborativo entre los SECPLA y Dirección de Obras de las municipalidades asociadas, para identificar prioridades en inversiones de infraestructura regional y local, para posteriormente presentar sus propuestas a SUBDERE, MOP y GORE Magallanes.	Largo	Secretaria ejecutiva/ área de comunicaciones/ área de estudios y proyectos
		Mejorar la infraestructura pública con miras a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía y fortalecer el turismo	Conocer además las inversiones que ya se están realizando en la región (Ver anexo 7. Informe ARI)	Largo plazo	Secretaria ejecutiva/ área de comunicaciones/ área de estudios y proyectos
	Servicios básicos	Facilitar el acceso de toda la población a los servicios básicos, especialmente alcantarillado		Largo plazo	Secretaria ejecutiva/ área de comunicaciones/ área de estudios y proyectos



REFERENCIAS

Cec Consultores. Plan Regional de Desarrollo Urbano. XII Región De Magallanes y La Antártica Chilena. 2003, Págs. 3-10.

Córdova, Jimena. Gran Atlas de Chile. Histórico. 2007, Unlimited.

Cursach J., Rau J., Tobar C. & Ojeda J. Estado actual del desarrollo de la ecología urbana en grandes ciudades del sur de Chile. Revista de Geografía Norte Grande, 52: 57-70 (201527).

Díaz Chacón & Asociados. 2012. Plan de Desarrollo Comunal Ilustre Municipalidad de Torres del Paine 2013-2017.

Ficha Comunal. Datos Fondo Común Municipal.
http://www.sinim.gov.cl/desarrollo_local/selfcm.htm

Ilustre Municipalidad de Punta Arenas. Actualización Plan de Desarrollo Comunal de Punta Arenas 2002-2006. Diciembre 2001.

Ilustre Municipalidad de San Gregorio. Actualización Plan de Desarrollo Comunal de San Gregorio 2008-2012. Diciembre 2008.

INE. Proyecciones y Estimaciones de Población 1990-2020, País y Regiones. Serie de la Publicación (CEPAL): OI No 208.

INE 2002. Censo. Región de Magallanes.www.ine.cl

INE 2006. Superficie Regional de Áreas Silvestres Protegidas (SNASPE), Región de Magallanes y A. Chilena, 2006 - 2011. INE Magallanes
www.inemagallanes.cl/archivos/files/xls/banco.../3.1.../3_1_4-09.xls

INE 2011. Informe estadístico Regional, Magallanes y Antártica Chilena 2005-2009. Dirección Regional de Magallanes y de la Antártica Chilena. Agosto 2011

INE 2012. Índice de Actividad Económica Regional, Región de Magallanes y Antártica Chilena. Enero-Marzo 2012. Chile.

INE 2014. Índice de actividad económica regional, Región de Magallanes, Abril- Junio 2014. Chile

Instituto de Desarrollo Local y Regional – IDER. Estrategia Regional de Desarrollo Magallanes y Antártica Chilena 2012-2020. Universidad de La Frontera.

Gobierno Regional de Magallanes y Antártica Chilena. Política Regional para el Desarrollo de Localidades Aisladas. Región de Magallanes y Antártica Chilena 2012-2030.

Gobierno Regional de Magallanes y Antártica Chile. Anteproyecto Regional de Inversiones 2014.

Ley 20.346. Sobre Asociativismo Municipal. Mayo 2009. Biblioteca del Congreso Nacional, Chile.

Luebert, Federico. & Pliscoff, Patricio. Sinopsis Bioclimática y Vegetación de Chile, Editorial Universitaria 2006. Págs. 65-78.

Ministerio de Planificación y Cooperación. Documentos Regionales: “Caracterización de la Población: Región de Magallanes y La Antártica Chilena”. Septiembre de 2004. División de Planificación Regional-Departamento de Competitividad Regional.

Ministerio de Vivienda y Urbanismo. 2010. Inventario de Metodología de Participación Ciudadana en el Desarrollo Urbano.

Martinic B, Mateo. Magallanes en el Ordenamiento Territorial de Chile Republicano: Su expresión cartográfica (1853-1884). MAGALLANIA (Chile), 2011. Vol. 39(2):37-45.

Memoria Chilena. Etnias australes de Chile. Biblioteca Nacional de Chile <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-3412.html#presentacion>

PAC consultores. Plan Regulador y Plan de Desarrollo Comunal de Río Verde. Agosto 2007.

Plan de Desarrollo Comunal de Cabo de Hornos 2009-2012

Plan de Desarrollo Comunal de Laguna Blanca. Diciembre 2009-2014

Plan de Desarrollo Comunal de Natales. 2012-2017

Plan de Desarrollo Comunal de Primavera. 2014 -2018

Plan de Desarrollo Comunal de Torres del Paine. 2013 - 2017

Quinteros López, 2006. Asociativismo Municipal en Latinoamérica: Gobiernos Locales y Sociedad. FLACMA

Rosales, 1994. Asociaciones Municipales. Citado en SUBDERE 2008.

Sistema Integrado de Información Territorial (SIIT). Biblioteca de Congreso Nacional.
Duodécima Región de Magallanes y de la Antártica Chilena.
<http://siit2.bcn.cl/siit/nuestropais/region12/>

Universidad de Chile. Manual de Planificación Estratégica. Instituto de Comunicación e
Imagen. 2010.
http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estragetica.pdf

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta dirigida a alcaldes, concejales y directores municipales
Diagnóstico Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y
de la Antártica Chilena.

Objetivo: Conocer empíricamente las percepciones, objetivos y esperanzas de la conformación de la Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y de la Antártica Chilena, por parte de sus directivos y asociados, con la finalidad de contribuir en la elaboración de la Planificación Estratégica de la Institución.

1. ¿Cuál es la principal motivación del municipio para incorporarse a la Asociación de Magallanes?

2. ¿Conoce los beneficios del asociativismo municipal? Si su respuesta es afirmativa, explique brevemente los principales beneficios del asociativismo municipal

SI _____ NO _____

3. Dentro de las **prioridades** que debe establecer la asociación **para continuar su trabajo**, organice jerárquicamente las siguientes proposiciones para determinar los frentes de acción (maque 5 opciones, donde 1 es la de mayor prioridad)

- _____ Mayor compromiso de sus asociados
- _____ Mayores instancias de reunión de sus asociados, asegurando la participación de todos ellos en toma de decisiones.
- _____ Buscar y planificar formas de financiamiento presupuestario
- _____ Aumento de la dotación de recursos humanos
- _____ Capacitación a sus líderes sobre estrategias de asociativismo municipal
- _____ Capacidad técnica para la elaboración e implementación de proyectos.
- _____ Alto manejo político para posicionar a la asociación como un nuevo actor en la toma de decisiones regionales
- _____ Fortalecimiento de la institucionalidad de la asociación a través del trabajo de comisiones temáticas.

4. En relación a la **representación política** de la Asociación ¿Cuál espera UD. sea el aporte que le traerá a sus municipios y a los ciudadanos de la comuna el participar de ella?

5. En relación a la **capacidad de gestión propiamente tal** de la de la asociación ¿Cuál espera que sea el aporte que le traerá a su municipio el participar de ella?

6. De las siguientes áreas temáticas; indique tres que Ud. considere debe abocarse la asociación a trabajar para potenciar la XII Región

_____ Fortalecer y modernizar la gestión interna de los municipios de la XII Región

_____ Fortalecer la educación municipal de la región

_____ Fortalecer la salud de atención municipal de la región

_____ Mejorar la infraestructura pública de los municipios asociados

_____ Mejorar la conectividad a través del perfeccionamiento de caminos y de otros medios de transporte, junto con robustecer las telecomunicaciones.

_____ Otro ¿Cuál es?

_____ Potenciar el Turismo de la región.

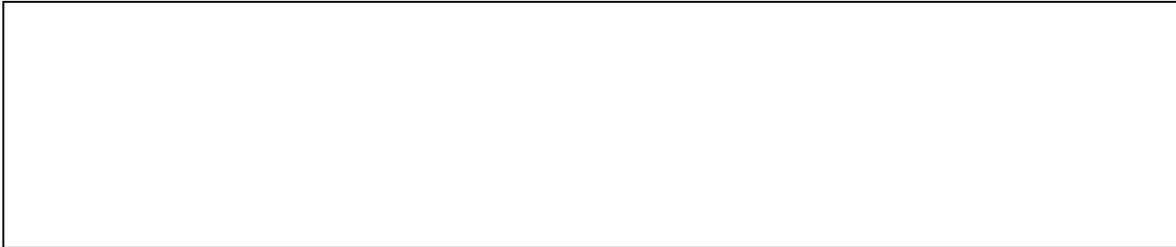
_____ Fortalecer la identidad cultural y patrimonial de la región

_____ Posicionar la Región de Magallanes tanto nacional como internacionalmente en servicios públicos.

_____ Proponer alternativas para mejorar la calidad de vida laboral de los funcionarios municipales.

_____ Favorecer el desarrollo económico sustentable, junto con a promoción del cuidado del medio ambiente

7. ¿Qué imagen quisiera construirse Ud. de la Asociación de Municipalidades de Magallanes y la Antártica Chilena para el año 2020?



ANEXO 2. Encuesta de diagnóstico a organizaciones civiles

Diagnóstico Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y de la Antártica Chilena.

PARTICIPACIÓN DE CIUDADANOS/ORGANIZACIONES CIVILES

Objetivo: Conocer empíricamente las percepciones, objetivos y esperanzas de la conformación de la Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y de la Antártica Chilena, por parte de la sociedad civil

1. ¿Conoce los beneficios del asociativismo municipal? Si su respuesta es afirmativa, explique brevemente los principales beneficios del asociativismo municipal

SI _____ NO _____

2. En relación a la **representación política** de la asociación ¿Cuál espera que sea el aporte que le traerá como representante de una organización civil la conformación de Asociación?

3. ¿Qué instancias de capacitación cree Ud. que los ciudadanos que representa necesitan en la actualidad?

4. De las siguientes áreas temáticas; indique tres que Ud. considere debe abocarse la asociación a trabajar para potenciar la XII Región

_____ Fortalecer y modernizar la gestión interna de los municipios de la XII Región

_____ Fortalecer la educación municipal de la región

_____ Fortalecer la salud de atención municipal de la región

----- Mejorar la infraestructura pública de los municipios asociados

_____ Mejorar la conectividad a través del perfeccionamiento de caminos y de otros medios de transporte, junto con robustecer las telecomunicaciones.

_____ Potenciar el Turismo

_____ Fortalecer la identidad cultural y patrimonial de la región

_____ Posicionar la Región de Magallanes tanto nacional como internacionalmente

_____ Proponer alternativas para mejorar la calidad de vida de la población a través de nueva legislación.

_____ Favorecer el desarrollo económico sustentable, junto con la promoción del cuidado del medio ambiente

ANEXO 3. Capacitaciones y seminarios en el marco de la realización de la Planificación Estratégica

Power point de presentaciones

ANEXO 4. Seminarios y capacitaciones realizados en el marco de la realización de la Plataforma Web

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Taller de Participación *Metodología basada en el método de Delphi*

OBJETIVOS DEL TALLER

- Conocer desde la perspectiva de la ciudadanía y autoridades municipales, la forma en que perciben las problemáticas y oportunidades de la región de Magallanes.
- Sistematizar el conocimiento adquirido por estos a través de la *experiencia vivencial del territorio* y la construcción de *lugares apropiados* para establecer objetivos y acciones a alcanzar por los ejes de acción identificados en el diagnóstico base realizado a la asociación en la construcción de la Planificación Estratégica.

DESARROLLO DEL TALLER

Antes de iniciar el desarrollo mismo del taller, los asistentes deben conocer a cabalidad en qué consiste una planificación estratégica, teniendo en cuenta la imagen objetivo de la Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y de la Antártica Chilena, ya que deben basarse en esta para realizar en taller en coherencia con los resultados esperados por la planificación estratégica

El taller participativo se desarrollará en dos partes de 20' cada una con un intervalo de 5' entre ambas. Se trabajará en grupos de entre 5 y 7 personas dependiendo de la audiencia, con un máximo de 11 grupos. En la primera parte los asistentes en sus grupos de trabajo deberán debatir y

Conformación de grupos de trabajo

Se conformarán hasta un máximo de 11 grupos de trabajo, dividiendo a la audiencia.

Los grupos serán conformados entre 5 y 7 personas (sugerido) dependiendo de la cantidad de asistentes.

El taller se divide en 2 partes de 20' cada una.

llegar a consenso sobre los objetivos y las acciones para cada eje de acción, entregando como resultado una hoja escrita con sus conclusiones (material didáctico).

Posteriormente, en la segunda parte a cada grupo de trabajo se le entregará una hoja de conclusiones de otro grupo que deben analizar. Se espera en esta instancia, que los asistentes en sus grupos de trabajo comenten e indiquen sus grados de acuerdo o desacuerdo con las proposiciones entregadas por otro grupo en la parte I del taller, indicando los elementos que mantendrían y cuales mejorarían o incluirían en la propuesta analizada. Sus conclusiones deben ser entregadas por escrito (material didáctico).

Desarrollo detallado

1. Explicar claramente en qué consiste una Planificación Estratégica y la imagen objetivo.
2. Exhibir la imagen objetivo a alcanzar en proyección y mantenerla durante todo el taller.
3. Dividir al grupo del seminario en sub grupos de entre 5-7 personas dependiendo de la audiencia.

I PARTE

3. Explicar en qué consiste la primera parte del taller.
4. Entregar a cada grupo una lámina del material en la que se expone un eje de acción detectado por la planificación estratégica, junto con la imagen objetivo.
5. Entregar una hoja de respuestas de la parte I
6. Cada grupo debe responder las preguntas relacionadas al área que le correspondió en base al material didáctico disponible para ello.
7. Entregar 20' de tiempo para la discusión y debate del grupo.
8. Avisar cada 5' el tiempo transcurrido.
9. Una vez finalizados los 20', se debe retirar las hojas de respuesta de cada grupo.

PARTE II

10. Explicar en qué consiste la segunda parte del taller.
11. Entregar el material didáctico de la segunda etapa, junto con una hoja de respuestas de la parte I correspondiente a otro grupo de trabajo.
12. Entregar hoja de respuestas.
13. Entregar 20' de tiempo.
14. Avisar cada 5' el tiempo transcurrido.
15. Una vez finalizados los 20', se debe retirar las hojas de respuesta de cada grupo (incluido la hoja ya entregada por el grupo anterior).
14. Entregar agradecimientos e indicar que a principios del mes de diciembre se encontrará disponible la planificación estratégica para que la puedan revisar.

TEMÁTICAS DE TALLER DE PARTICIPACIÓN

1. TURISMO
2. DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE
3. POSICIONAR NACIONAL E INTERNACIONALMENTE LA XII
4. DESARROLLO SOCIAL
5. EDUCACIÓN
6. SALUD
7. FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN
8. MEJORAR FUNCIONAMIENTO INTERNO MUNICIPAL
9. BUSQUEDA DE RECURSOS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS EN LA REGIÓN
10. IDENTIDAD REGIONAL, CULTURA Y PATRIMONIO
11. CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS MUNICIPALIDADES DE LA XII REGIÓN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TALLER DE PARTICIPACIÓN - Parte I

TEMÁTICA _____

Instrucciones

Responda las siguientes preguntas debatiéndolas con sus compañeros y analizando sus implicancias basados en la temática que como grupo les ha tocado abordar. Poseen 20' para realizar la actividad, se sugiere ir dosificando el tiempo en cada pregunta y respuesta.

I. ¿Cuáles son los principales objetivos que Uds. creen deben alcanzar la *Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y de la Antártica Chilena* en relación a la temática trabajada para favorecer el desarrollo integral regional?

II. ¿Qué medidas realizarían para lograr alcanzar los objetivos que han propuesto en la pregunta anterior?

III. ¿Cuáles son las principales dificultades que se deberán afrontar para realizar los objetivos y medidas recientemente propuestas considerando la realidad actual de la Región de Magallanes y de la Antártica Chilena?

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TALLER DE PARTICIPACIÓN - Parte II

TEMÁTICA _____

Instrucciones

Analice junto a sus compañeros las **respuestas entregadas por el grupo anterior** en base a la temática que han desarrollado. Responda en que están de acuerdo, que le agregarían y que modificarían según los objetivos, medidas y dificultades que se han expuesto. Poseen 20' para realizar la actividad, se sugiere ir dosificando el tiempo en cada pregunta y respuesta.

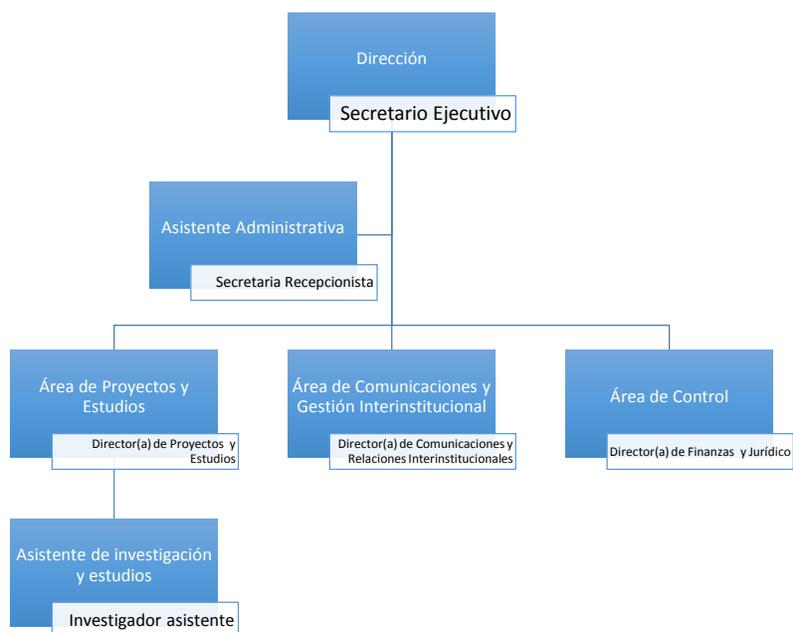
I. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes (fundamentales) que ha mencionado el grupo anterior, en relación a la temática analizada? Considere los objetivos, medidas y dificultades que deberá afrontar la Asociación para favorecer el desarrollo integral de la XII Región

II. ¿Qué agregaría o modificaría a la propuesta realizada por el otro grupo? Considere los objetivos, medidas y dificultades que deberá afrontar la Asociación para favorecer el desarrollo integral de la XII Región

ANEXO 4. Proposición de funcionamiento interno asociación

Organigrama

A continuación se expone la organización mínima necesaria para el alto cumplimiento de las propuestas de la presente planificación estratégica:



Cada uno de los puestos de trabajo debe ser ocupado por profesionales que se detallan a continuación

Perfil Secretario Ejecutivo

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

Cargo: Secretario Ejecutivo

Dependencia: Directorio

Descripción Genérica: Gestión General de la Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y de la Antártica Chilena. A cargo del desarrollo integral de la institución y de la coordinación interna y externa.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Todas las Actividades que involucra el cargo	son labores permanentes	son labores Temporales	actividad, un número de acuerdo a su orden de importancia
Gestión administrativa	X		1
Relaciones públicas	X		1
Relaciones interinstitucionales	X		1
Coordinación y participación de asociados	X		2
Coordinación de proyectos institucionales		X	3
Supervisión de recursos humanos		X	2

ANÁLISIS DEL CARGO

a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Profesional Abogado, Sociólogo, Antropólogo, Geógrafo, Ingeniero Civil, etc., con grado académico de magister en materias vinculadas a las Ciencias Sociales y otras materias a fines. Manejo herramientas computacionales office intermedio.
- **Experiencia :** A lo menos 8 años.
- **Aptitudes:** Fluidez verbal (oratoria), capacidad de planificación, pensamiento teórico, abstracto, idealmente conocimiento de un idioma extranjero ,capacidad de observación, comprensión verbal, capacidad de análisis, síntesis, espíritu de disciplina, autocontrol emocional, tolerancia a la impulsividad, capacidad de autocrítica, buenas relaciones interpersonales, participativo, colaborador, con capacidad de convencer fácilmente a otros, emprendedor, proactivo, confiado en sí mismo, adaptable a los cambios, práctico, capacidad de resolver problemas, toma de decisiones, responsable. Sentido del trabajo en equipo e integrarse a un trabajo en común. Tolerancia a situaciones de frustración y muy responsable. Sobriedad en el lenguaje, en la vestimenta en el trato social.

- b) Requisitos físicos:** Apto para realizar trabajos de tipo continuo con cargas pesadas, que necesitan esfuerzos continuos de carácter extenuante, que impliquen viajes, horas nocturnas, etc.
- c) Responsabilidades adquiridas:** En el cargo debe cumplir deberes rutinarios simples, respecto de los cuales tiene que inventar soluciones y no hay precedente normativo. Debe realizar trabajos de altos niveles de complejidad y desgaste mental. Requiere un trabajo complejo, necesitando criterio y capacidad elevada para tomar decisiones. Debe planear y desarrollar métodos, procedimientos o sistemas de acuerdo con principios generales establecidos. Participa en la formulación de normas aplicables al cargo o la especialidad. Posee moderada oportunidad de cometer errores, se requiere cuidado superior al normal.
- d) Nivel de supervisión:** 11 a 20 personas, requiriendo organizar, dirigir y controlar el trabajo de una o más unidades en que el cargo, además de responder por los resultados.
- e) Nivel de relación:** Amplio contacto con personas de distinto nivel tanto dentro como fuera de la Institución.
- f) Condiciones de trabajo:** Se efectúa oficina y en terreno, en jornada de trabajo normal, con viajes que necesitan fuera de la ciudad.

Perfil Director de Estudios y Proyectos

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

Cargo: Director de proyectos y estudios

Dependencia: Secretario ejecutivo, Directorio.

Descripción Genérica: Coordinación de contenidos y operativa directiva del diseño y realización de los estudios y proyectos de la Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y de la Antártica Chilena.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Todas las Actividades que involucra el cargo	son labores permanentes	son labores Temporales	actividad, un número de acuerdo a su orden de importancia
Responsable del área de estudios y proyectos de la Asociación			
Representación de la Asociación en reuniones relacionadas a proyectos y estudios	X		2
Materialización de oportunidades del entorno	X		1
Definición de forma y contenido de proyectos y estudios	X		1
Decisión y acompañamiento en la postulación de proyectos y estudios	X		1
Coordinación y ejecución de proyectos y estudios		X	2
Resolución de problemas y conflictos		X	1

ANÁLISIS DEL CARGO

a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Profesional de las ciencias sociales Sociólogo, Antropólogo, Geógrafo, Ingeniero Civil, etc., con grado académico de magister en materias vinculadas a las Ciencias Sociales y otras materias a fines. Manejo herramientas computacionales office intermedio y programas de apoyo a la investigación.
- **Experiencia:** A lo menos 4 años.

Aptitudes: Fluidez verbal (oratoria), capacidad de planificación, pensamiento teórico, abstracto, idealmente conocimiento de un idioma extranjero, capacidad de observación, comprensión verbal, capacidad de análisis, síntesis, espíritu de disciplina, autocontrol emocional, tolerancia a la impulsividad, capacidad de autocrítica, buenas relaciones interpersonales, participativo, colaborador, con capacidad de convencer fácilmente a otros, emprendedor, proactivo, confiado en sí mismo, adaptable a los cambios, práctico, capacidad de resolver problemas, toma de decisiones, responsable. Sentido del trabajo en equipo e integrarse a un trabajo en común. Tolerancia a situaciones de frustración y muy responsable

g) Requisitos físicos: Apto para realizar trabajos de tipo continuo con cargas pesadas, que necesitan esfuerzos continuos de carácter extenuante, que impliquen viajes, horas nocturnas, etc.

h) Responsabilidades adquiridas: En el cargo debe cumplir deberes rutinarios simples, respecto de los cuales tiene que inventar soluciones y no hay precedente normativo. Debe realizar trabajos de altos niveles de complejidad y desgaste mental. Requiere un trabajo complejo, necesitando criterio y capacidad elevada para tomar decisiones. Debe planear y desarrollar métodos, procedimientos o sistemas de acuerdo con principios generales establecidos. Participa en la formulación de normas aplicables al cargo o la especialidad.

- i) Nivel de supervisión:** 1 a 8 personas, requiriendo organizar, dirigir y controlar el trabajo de una o más unidades en que el cargo, además de responder por los resultados.

- j) Nivel de relación:** Amplio contacto con personas de distinto nivel tanto dentro como fuera de la Institución.

- k) Condiciones de trabajo:** Se efectúa oficina y en terreno, en jornada de trabajo normal, con viajes que necesitan fuera de la ciudad.

Perfil director de comunicaciones y gestión interinstitucional

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

Cargo: Director de comunicaciones y gestión interinstitucional

Dependencia: Secretario Ejecutivo, Directorio.

Descripción Genérica: Gestionar las comunicaciones internas y externas. Por internas, se entiende la relación con los diversos municipios asociados, manejar la página web, organizar eventos o seminarios. Por externas, difundir en los medios de comunicación los estudios que se van realizando y potenciar a los alcaldes asociados. Junto con establecer redes de colaboración con diversas instituciones como Gobierno Regional, SUBDERE, ministerios, universidad, centros de pensamiento...etc.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Todas las Actividades que involucra el cargo	Mar car con una X, si son labores permanentes	Mar car con una X, si son labores Temporales	actividad, un número de acuerdo a su orden de importancia
Gestión de Medios	X		1
Comunicación interna de asociados	X		1
Potenciar a alcaldes asociados	X		2
Página web	X		1
Organización seminarios		X	3
Difusión actividades internas		X	2
Creación de redes de colaboración	X		1

ANÁLISIS DEL CARGO

b) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Profesional periodista o relacionador público, con grado académico de magíster en comunicaciones o materias a fines de preferencia. Manejo herramientas computacionales office intermedio y redes sociales.
- **Experiencia:** A lo menos 3 años de experiencia.
- **Aptitudes:** Fluidez verbal (oratoria) y escrita, conocimiento de un idioma extranjero, capacidad de observación, discriminación, comprensión verbal, capacidad de análisis, síntesis, crítica, autocontrol emocional, tolerancia a la impulsividad, capacidad de autocrítica, razonamiento inductivo y deductivo, buenas relaciones interpersonales, sobriedad en el lenguaje, en la vestimenta y en el trato social. Capacidad de resolver problemas, responsable, proactivo, capacidad en la toma de decisiones. Sentido del trabajo en equipo, capacidad para integrarse a un trabajo en común. Tolerancia a situaciones de frustración.

l) **Requisitos físicos:** Apto para sobrellevar trabajos que requieren desgaste intelectual.

m) **Responsabilidades adquiridas:** En el cargo se deben cumplir deberes rutinarios simples, respecto de los cuales hay procedimientos o precedentes establecidos. Debe realizar trabajos de altos niveles de complejidad y desgaste intelectual. Requiere un trabajo complejo, necesitando criterio y capacidad elevada para tomar decisiones. Debe poseer capacidad de creación e inventiva para analizar problemas o situaciones difíciles. Debe planear y desarrollar métodos, procedimientos o sistemas de acuerdo con principios generales establecidos. Se debe tener en consideración que los errores que se pudieran cometer en el cargo afectan a otros compañeros de trabajo o dependencias, también podría involucrar algún perjuicio para la institución.

n) **Nivel de relación:** Se necesita tener muy buen manejo de relaciones interpersonales pues hay amplio contacto con personas de distinto nivel tanto dentro como fuera de la Institución.

o) **Condiciones de trabajo:** Se efectúa oficina y en terreno, en jornada de trabajo normal, con viajes que necesitan fuera de la ciudad.

Perfil Director Área de Control

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

Cargo: Director de control (contabilidad y jurídico)

Dependencia: Secretario ejecutivo, Directorio.

Descripción Genérica: Profesional Auditor y/o Ingeniero comercial encargado del área de control presupuestario y jurídico de la Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y de la Antártica Chilena.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Todas las Actividades que involucra el cargo	son labores permanentes	son labores Temporales	actividad, un número de acuerdo a su orden de importancia
Responsable de la ejecución presupuestaria	X		1
Responsable de contabilidad de la asociación y de la representación frente a SII de la misma	X		1
Control presupuestario de proyectos y estudios	X		1
Realización de rendiciones contables	X		2
Decisión y acompañamiento en la postulación de proyectos y estudios, decisiones presupuestarias y normativas	X		3

ANÁLISIS DEL CARGO

- **Requisitos intelectuales**
 - **Escolaridad:** Profesional de las ciencias económicas con conocimientos de la normativa legal vigente atinente a la asociación (auditor, ingeniero comercial). Manejo herramientas computacionales office intermedio.
 - **Experiencia:** A lo menos 4 años.
 - **Aptitudes:** Fluidez verbal (oratoria), capacidad de planificación, pensamiento teórico, abstracto, idealmente conocimiento de un idioma extranjero, capacidad de observación, comprensión verbal, capacidad de análisis, síntesis, espíritu de disciplina, autocontrol emocional, tolerancia a la impulsividad, capacidad de autocrítica, buenas relaciones interpersonales, participativo, colaborador, con capacidad de convencer fácilmente a otros, emprendedor, proactivo, confiado en sí mismo, adaptable a los cambios, práctico, capacidad de resolver problemas, toma de decisiones, responsable. Sentido del trabajo en equipo e integrarse a un trabajo en común. Tolerancia a situaciones de frustración y muy responsable.
- c) **Requisitos físicos:** Apto para realizar trabajos de tipo continuo con cargas pesadas, que necesitan esfuerzos continuos de carácter extenuante, que impliquen viajes, horas nocturnas, etc.
- d) **Responsabilidades adquiridas:** En el cargo debe cumplir deberes rutinarios simples, respecto de los cuales tiene que inventar soluciones y no hay precedente normativo. Debe realizar trabajos de altos niveles de complejidad y desgaste mental. Requiere un trabajo complejo, necesitando criterio y capacidad elevada para tomar decisiones. Debe planear y desarrollar métodos, procedimientos o sistemas de acuerdo con principios generales establecidos. Participa en la formulación de normas aplicables al cargo o la especialidad.
- e) **Nivel de supervisión:** 1 a 3 personas, requiriendo organizar, dirigir y controlar el trabajo de una o más unidades en que el cargo, además de responder por los resultados.
- f) **Nivel de relación:** Amplio contacto con personas de distinto nivel tanto dentro como fuera de la Institución.

Perfil Investigador Asistente

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

Cargo: Asistente de investigación y estudios

Dependencia: Dirección de Estudios, Secretario Ejecutivo, Directorio.

Descripción Genérica: Profesional responsable de la gestión de proyectos de la Dirección de Estudios, lo que involucra la búsqueda de fondos para la presentación de proyectos; elaborar propuestas técnicas y económicas; supervisar y coordinar el desarrollo de proyectos y equipos de trabajo multidisciplinarios; mantener la coordinación de trabajo con las contrapartes; e informar al Director sobre el estado de avance y desarrollo de los proyectos a su cargo.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Todas las Actividades que involucra el cargo	Mar car con una X, si son labores permanentes	Marcar con una X si son labores Temporales	Asigne a cada actividad, un número de acuerdo a su orden de importancia
Buscar fondos para la presentación de proyectos	x		1
Elaborar la propuesta técnica y económica		x	1
Supervisar y coordinar equipo de trabajo de ser necesario	x		2
Mantener la coordinación con la contraparte	x		2
Informar sobre el estado de avance y desarrollo de los proyectos		x	3

ANÁLISIS DEL CARGO

a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Profesional de las ciencias sociales sociólogo, antropólogo, Geógrafo, Ingeniero Civil, etc., con grado académico de magíster en materias vinculadas a las ciencias sociales, económicas o gestión pública de preferencia (no excluyente), manejo herramientas computacionales office intermedio.

- **Experiencia:** 3 a 5 años.
 - **Aptitudes:** Fluidez verbal (oratoria), idealmente conocimiento de un idioma extranjero, capacidad de observación, comprensión verbal, capacidad de análisis, síntesis, crítica, espíritu de disciplina, sin embargo, no necesita seguir órdenes precisas, autocontrol afectivo o emocional, tolerancia a la impulsividad, capacidad de autocrítica. No necesita seguir órdenes precisas debido a que su cargo le da cierta autonomía, capacidad de crítica, buenas relaciones interpersonales, participativo, colaborador, con capacidad de convencer fácilmente a otros, emprendedor, proactivo, confiado en sí mismo, adaptable a los cambios, práctico, capacidad de resolver problemas, toma de decisiones, responsable. Sentido del trabajo en equipo, capacidad para integrarse a un trabajo en común. Tolerancia a situaciones de frustración y a situaciones tensas, responsable, capacidad para integrarse a un trabajo en común.
- c) **Requisitos físicos:** apto para sobrellevar trabajos bajo presión o continuidad en el trabajo y trabajos de tipo continuo con carga pesada.
- d) **Responsabilidades adquiridas:** en el cargo se deben cumplir deberes rutinarios simples, respecto de los cuales tiene que inventar soluciones y no hay precedente normativo, además de realizar trabajos de alto nivel de complejidad y desgaste mental. Se requiere de realización de un trabajo complejo, necesitando criterio y capacidad elevada para tomar decisiones. Los errores que se pudieran cometer en el cargo son de importancia y podrían involucrar pérdidas de dinero y prestigio. Existe moderada oportunidad para cometer errores, se necesita un cuidado superior al normal.
- e) **Nivel de supervisión:** 1 a 5 personas, requiriendo organizar, dirigir y controlar el trabajo de una o más unidades en que el cargo, además de responder por los resultados.
- f) **Nivel de relación:** Amplio contacto con personas de distinto nivel tanto dentro como fuera de la Institución.
- g) **Condiciones de trabajo:** Se efectúa oficina y en terreno, en jornada de trabajo normal, con viajes que necesitan fuera de la comuna.

Perfil Secretaria Recepcionista

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

Cargo: Asistente Administrativa

Dependencia: Secretario Ejecutivo

Descripción Genérica: Personal administrativo encargado de las funciones de secretaría clásicas (recepción, contestar teléfonos, entre otras), además de las funciones administrativas internas de la Asociación las que involucran apoyar al Secretario Ejecutivo; apoyo en la organización y ejecución de eventos; control de documentación; control de caja chica y colaborar con otras funciones afines al cargo.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Todas las actividades que involucra el cargo	Marcar con una X, si son labores permanentes	Marcar con una X, si son labores temporales	Asigne a cada Actividad, un número de acuerdo a su importancia (siendo 1 la mayor)
Apoyar al Secretario Ejecutivo en sus funciones	X		1
Funciones de secretaría clásicas (contestar teléfonos, correo electrónico, recepción y almacenaje de documentos)	X		1
Recepcionista	X		1
Control de caja chica	X		2
Organización y ejecución de eventos y reuniones		X	2

ANÁLISIS DEL CARGO

a) Requisitos intelectuales

- **Escolaridad:** Titulado técnico de secretariado o carrera afín, con manejo herramientas computacionales office incluyendo el programa Outlook
- **Experiencia:** 1 a 2 años.

- **Aptitudes:** Fluidez verbal (oratoria), disciplina, autocontrol afectivo o emocional, tolerancia a la impulsividad, capacidad de autocrítica. Buenas relaciones interpersonales, participativo, colaborador, adaptable a los cambios, práctico, capacidad de resolver problemas, responsable. Sentido del trabajo en equipo, capacidad para integrarse a un trabajo en común. Tolerancia a situaciones de frustración y a situaciones tensas.
- b) **Requisitos físicos:** Apto para sobrellevar trabajos bajo presión.
- c) **Responsabilidades adquiridas:** en el cargo se deben cumplir deberes rutinarios simples y algunos de complejidad moderada. Deberá actuar en base a los requerimientos de la institución, llevando organizadamente el control de horarios, fechas y documentos relevantes. Debe realizar la toma de decisiones simples y mantener un trato deferente y respetuoso al representar a la institución.
- d) **Nivel de supervisión:** No posee.
- e) **Nivel de relación:** Simple
- f) **Condiciones de trabajo:** Se efectúa oficina y en terreno, en jornada de trabajo normal, con viajes que necesitan fuera de la comuna.

Presupuesto anual de Asociación

Adjuntar Excel de estructura de costos

Oportunidad de financiamiento interno

Santiago, 07 de noviembre de 2014

**Señor
Aquiles Barría
Secretario Ejecutivo
Presente**

Estimado Aquiles:

Mediante la presente, y con el propósito de ofrecerle a la totalidad de los Municipios de la XII Región nuestra asesoría financiera destinada a apoyarlos integralmente en la obtención de recursos económicos extra presupuestarios con la Banca, es que tengo el agrado de hacer llegar a Usted los honorarios de nuestra propuesta comercial:

Monto Fijo: ascenderá a la suma de \$2.000.000.- (dos millones de pesos valor neto) por cada municipio, pagadero contra la entrega del informe N°1 (cuantificación de saldos vista y movimientos transaccionales de cada municipalidad).

Monto Variable: corresponderá a un 20% del total de los ingresos -vía abono de intereses- que se obtengan producto de la negociación y formalización de cada municipio con el banco seleccionado, durante todo el período de vigencia del contrato entre las municipalidades y la institución financiera.

Cabe destacar que en base a nuestra experiencia, los 9 municipios del anexo adjunto debiesen obtener, en un contrato a 6 años plazo y bajo un escenario conservador, **alrededor de US\$ 1 millón de dólares de ingresos extra presupuestarios de libre disponibilidad**, lo cual da cuenta de lo rentable de la asesoría propuesta.

A la espera de una favorable acogida a los términos de la presente, le saluda muy cordialmente,

MARCELO GONZÁLEZ SUAZO
Director Ejecutivo
Consultorías Públicas S.A.

ANEXO N°1

Proyección de ingresos extra presupuestarios vía licitación de las cuentas corrientes municipales bajo el esquema de holding (9 municipios de la XII Región)

Municipalidad	Presupuesto (\$)	Saldo Promedio (\$)	Ingreso Proyectado Anual (\$)	Ingreso Proyectado 5 años (\$)	Ingreso Proyectado 6 años (\$)
Primavera	2.000.000.000	300.000.000	9.000.000	45.000.000	54.000.000
Río Verde	1.900.000.000	285.000.000	8.550.000	42.750.000	51.300.000
San Gregorio	1.500.000.000	225.000.000	6.750.000	33.750.000	40.500.000
Timaukel	1.100.000.000	165.000.000	4.950.000	24.750.000	29.700.000
Torres del Paine	2.000.000.000	300.000.000	9.000.000	45.000.000	54.000.000
Cabo de Hornos	3.100.000.000	465.000.000	13.950.000	69.750.000	83.700.000
Laguna Blanca	1.350.000.000	202.500.000	6.075.000	30.375.000	36.450.000
Porvenir	4.200.000.000	630.000.000	18.900.000	94.500.000	113.400.000
Puerto Natales	3.700.000.000	555.000.000	16.650.000	83.250.000	99.900.000
Total	20.850.000.000	3.127.500.000	93.825.000	469.125.000	562.950.000

ANEXO 6. Asesoría Jurídica

Adjuntar documentos Word de asesoría jurídica

Anexo 7. Productos adicionales



Página web operativa

www.amumag.cl

Diseño

Funcionalidad

Capacitación

Correos electrónicos @amumag.cl

Valorización \$900.000.-

Logo

