

**MANUAL DE  
GESTION, OPERACION Y EVALUACIÓN  
DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL  
PLADECO**

## PRESENTACION

*El presente documento tiene por finalidad entregar el conjunto de información relativo al modo que la Ilustre Municipalidad de Quilleco desde su organización, opera y gestiona el PLADECO.*

*Esta guía recoge las experiencias y aprendizajes de Nova Prisma Consultores y es una pauta que orienta el accionar de la organización, no es un todo rígido, es un instrumento flexible y dinámico que debe ser capaz de actualizarse desde la realidad del municipio que también es dinámico.*

*En una primera parte la guía contempla una descripción funcional de la entidad que se encargará de la implementación de la estrategia de desarrollo comunal. En ellos se indican las relaciones y vinculaciones de dependencia.*

*La segunda parte incorpora los elementos orgánicos y metodológicos para el Seguimiento, actualización y aprendizaje de la ejecución del PLADECO.*

## **PRIMERA PARTE:**

### **MANUAL DE GESTIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL**

#### **EQUIPO DE GESTIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL EGEP**

#### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD**

##### **DEFINICIÓN**

Nueva estructura funcional de gestión destinada a coordinar las diferentes áreas del municipio y principales actores públicos y privados, a fin de optimizar los esfuerzos municipales por mejorar las condiciones para el desarrollo estratégico territorial comunal.

##### **COMPOSICIÓN**

El área estará integrada por un secretario ejecutivo y los departamentos de: Educación, Finanzas, Obras, Salud, Secretaría Municipal, Social y la Oficina de Fomento productivo. Liderará el equipo de gestión el Señor alcalde y en el cargo de Secretario Ejecutivo estará la SECPLAN municipal.

##### **ROL**

En relación a la implementación y ejecución eficiente del PLADECO, el equipo tendrá por misión:

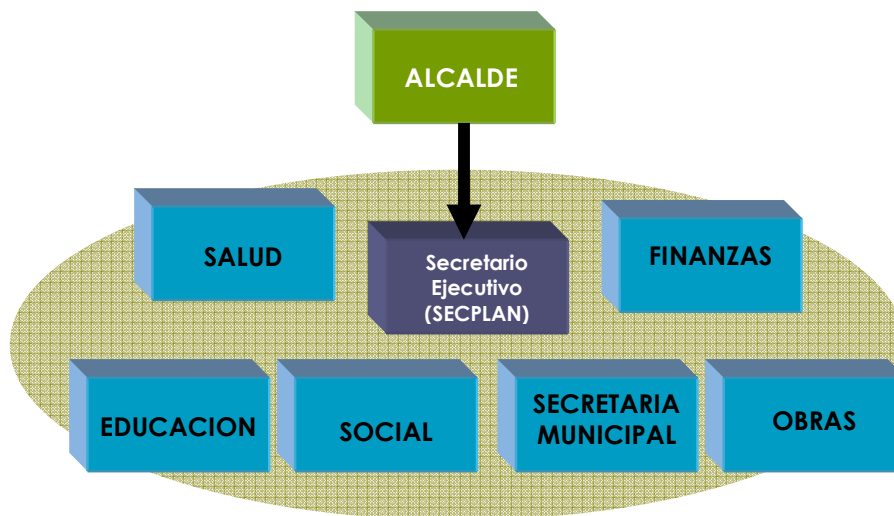
- 1.** Determinar responsabilidades y atribuciones dentro del EGE y la organización municipal.
- 2.** Determinar las acciones a realizar.
- 3.** Coordinar acciones entre las diferentes entidades dentro del municipio, y las del municipio con otras instituciones públicas y/o privadas.

4. Conocer estado de avance de las gestiones y acciones realizadas.

Los resultados que se espera del equipo de gestión del PLADECO son:

1. Cumplir las acciones que se determinen a partir del PLADECO.
2. Conseguir los objetivos planteados.
3. Determinar las correcciones necesarias en cuanto a acciones y gestiones.
4. Si es necesario, rediseñar las estrategias a mediano y corto plazo.
5. Entregar un informe pormenorizado trimestral, a cargo del Secretario Ejecutivo del EGEP.

**ORGANIGRAMA**  
**“EQUIPO DE GESTION DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL”**  
**EGEP**



## 1. COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL EQUIPO DE GESTION

COMPETENCIAS <sup>12</sup>	N I Bajo	N II Medio	N III Alto	N IV Superior
1.- Trabajo en Equipo.				X
2.- Orientación al Logro de Resultados.				X
3.- Orientación al Cliente (y/o usuarios) Interno y Externo.				X
4.- Credibilidad Y liderazgo organizacional.				X
5.- Relaciones Públicas y Comunicación efectiva.			X	
6.- Conciencia Organizacional.				X
7.- Responsabilidad y Eficacia de Competitividad.				X
8.- Visión de Futuro o Visión Estratégica del Negocio.			X	

El equipo de gestión del PLADECO deberá orientar y guiar la acción de la organización Municipal en su conjunto para la consecución de este. Un pilar central de ello lo constituirá la articulación de coherencia y sentido que se de con ciertos cargos que son considerados claves y críticos; son claves por cuanto desde ellos se dinamizan acciones sectoriales y/o territoriales de desarrollo y son críticos en tanto si no están presentes o las competencias asociadas al cargo son deficientes, se afectará significativamente la gestión del Plan.

Los cargos claves y/o críticos y sus competencias asociadas son las que se desagregan a continuación. Si las competencias asociadas a estos cargos no se encuentran desplegadas, se desprenden de ellas las brechas a cubrir vía capacitación, entrenamiento o se establecen las condiciones de movilidad interna.

<sup>1</sup> Para establecer una clasificación de las competencias del perfil, es necesario establecer las Competencias Genéricas del Municipio.

<sup>2</sup> Para conocer la descripción de cada competencia y en nivel correspondiente, remitirse al ADENDUM "Gestión por Competencias y Diccionario de Competencias Municipal".

## **SEGUNDA PARTE:**

### **IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y APRENDIZAJE DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL**

#### **PRESENTACION**

El presente documento da cuenta en el marco de la estrategia de gestión Municipal y del manual de operaciones, el enfoque y acciones que el Municipio debe realizar de acuerdo a la estructura organizacional señalada para evaluar, actualizar y aprender en el proceso de implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Comunal.

## METODOLOGÍA

Básicamente el trabajo de análisis y evaluación, se entiende descendente e involucra dos formas de trabajo: una abocada más bien al análisis del grupo de evaluación propiamente tal, y otra, un análisis participativo donde juega un rol importante la comunidad.

Así entonces, el Sistema de evaluación propuesto, deberá contemplar, en un primer momento, el análisis del PLADECOS como un todo y particularmente desde su concepción; es decir, desde las políticas, objetivos y líneas de acción trazadas y su coherencia respecto del logro de éstos o resultados alcanzados, considerando elementos externos e internos intervinientes que hayan sido facilitadores u obstaculizadores del proceso. Este, es el nivel de análisis descendente.

Los pasos del análisis descendente implican reconstituir la estructura del PLAN, reconstituir la situación de referencia de la comuna (sin PLAN), analizando la oportunidad de los objetivos estratégicos y operacionales, así como su coherencia con las acciones y medios de intervención diseñados, el nivel de coherencia mayor o menor se entenderá como "desviación". Luego se deberá analizar las razones de las desviaciones ocurridas.

Por otra parte, se entiende vital la evaluación de IMPACTO, es decir, la evaluación de los efectos del desarrollo; donde de forma importante participa la comunidad, esta etapa está muy ligada a lo que será la evaluación ascendente.

Una vez analizado el comportamiento propio del plan de acción, conviene estudiar sus efectos y confrontarlos con la opinión de la gente, en función de los criterios generales relacionados con el proceso de desarrollo local. El Impacto debe aludir e ir en directa relación con el gran objetivo que conduce el diseño y implementación del PLAN, respecto del desarrollo comunal, es decir, su visión.

Esta etapa contempla por lo menos entrevistas en profundidad a actores claves en el desarrollo social y económico comunal, talleres de análisis e impacto con grupos focales de los distintos grupos de interés finales y estratégicos, cuestionarios, etc. La definición de estos métodos, la cantidad y plazos, serán parte de la propuesta diseñada al respecto.

La evaluación de impacto está ligada en definitiva al objetivo final o estratégico del PLADECOS, por lo cual deberá analizarse hasta qué punto las acciones, proyectos, etc., emprendidas han sabido responder a:

- Mejoramiento en aspectos materiales de la calidad de vida de los habitantes,
- Cambios en los aspectos no materiales de desarrollo.
- Cambios a nivel de competitividad Ambiental, Socio Cultural y Económico de los territorios de la comuna.

## **DE LA EVALUACIÓN A LA PROYECCIÓN (Análisis ascendente)**

Evaluar para reprogramar de otra manera debe ser el objetivo final de la evaluación y se debe entender la evaluación como continua, ya que muchas de las acciones emprendidas pueden verse modificadas por situaciones externas o internas cuya ocurrencia, no fue prevista en la etapa de diseño.

La reprogramación por lo tanto, puede darse durante todo el proceso de implementación del PLADECO como resultados de su seguimiento; no obstante, el diseño del sistema de evaluación, contempla tiempos para reprogramar de forma gruesa, lo que irá muy ligado a la evaluación de IMPACTO.

La reprogramación busca mantener la vigencia y proyección del PLAN en el tiempo, determinando entonces, si las acciones de intervención pendientes en el plan de acción responden aún a las necesidades o problemas que se deben todavía solucionar. La reprogramación requiere de reformular muchas veces el plan de acción, partiendo por el rediseño de objetivos, pero manteniendo el espíritu, política y lineamientos estratégicos que guían el PLADECO.

Esta etapa vinculada entonces, a la evaluación de impacto, que busca la proyección del PLAN y eventual reprogramación, en su forma será parte del diseño del sistema de evaluación y actualización, a cargo del equipo de evaluación y aprendizaje.



## DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN ACTUALIZACIÓN Y APRENDIZAJE DE LA EJECUCIÓN DEL PLADECO

### DEFINICIÓN

El Equipo de Evaluación, Actualización y Aprendizaje de la ejecución del PLADECO, por definición debe estar constituida por un grupo de personas distintas al grupo de gestión. Su rol no debe ser entendido como una instancia de sanción sino mas bien como una instancia de aprendizaje transversal de los actores intervinientes y en especial de la Organización Municipal.

Las personas que integren este equipo debieran tener competencias vinculadas a:

- Conocimiento de operación de la oferta pública y privada.
- Valoración de procesos de desarrollo participativo
- Sistematizar procesos
- Síntesis y análisis de coherencia
- Empatía
- Credibilidad
- Imparcialidad

Se propone además que estas personas provengan y representen:

- i. A las organizaciones de la Comunidad.
- ii. A los Trabajadores (profesionales, técnicos o administrativos) del Municipio.
- iii. Al Concejo Comunal.

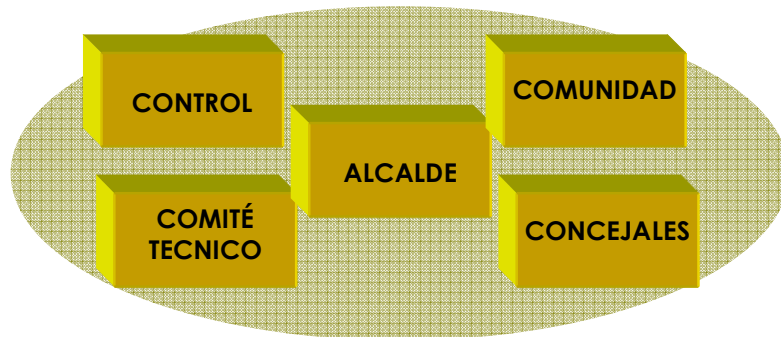
### COMPOSICIÓN

El equipo de evaluación estará constituido por el comité técnico del municipio (profesionales o técnicos del área social, del área económica productiva y de competitividad territorial: equipamiento, infraestructura, vivienda y medio ambiente.), dos representantes de la comunidad (que tengan interés en el PLADECO y tengan las competencias descritas en el punto anterior), dos concejales y el **Sr. Alcalde**.

## **ROL**

El rol del Equipo Evaluador tendrá deberá realizar una sesión de monitoreo al año de la gestión del PLADECO (cada una con su correspondiente informe)

### **ORGANIGRAMA "EQUIPO DE EVALUACIÓN ACTUALIZACIÓN Y APRENDIZAJE"**



A continuación se presenta un esquema que deberá ser trabajado con el equipo de evaluación, actualización y aprendizaje.

I. NECESIDAD / VALORACIÓN	
1. Elementos con que se relaciona la necesidad valoración del cliente.	Trascripción de la misión y visión comunal.
2. Relación entre los elementos.	Trascripción del sistema de Desarrollo Comunal.
3. Ejes estratégicos del PLADECO.	Objetivos Políticas lineamientos
4. Trascripción de la cartera de iniciativas, proyectos y acciones por cada eje lineamiento.	

## II. PROGRAMAS Y PROYECTOS CONCRETOS

1. Productos (programas, proyectos) que el Plan de desarrollo Comunal comprometió realizar para apoyar la necesidad del cliente (se considera el proceso en cuanto los productos y necesidades pueden ir cambiando).	Señalar los productos.
2. Objetivo y metodología de intervención priorizada por producto.	
3. Actividades o acciones por cada programa y /o proyecto que fueron realizadas, y con quiénes. verificación (obras, cuantitativas, cualitativas).	
4. Cambios principales que hubo por cada programa y proyecto, y porqué.	
5. Factores internos o externos que influyeron positivamente en los resultados de los proyectos y programas.	
6. Factores internos o externos que influyeron negativamente en los resultados de los proyectos y programas.	

### Análisis de resultados de Productos

¿Cuál es el análisis que realiza el grupo de gestión y evaluación comunal respecto a los resultados logrados a nivel de productos?

Para darles respuesta, se presenta a continuación el modelo de una matriz, en la cual se deberá describir brevemente cada uno de los contenidos.

Programas y proyectos: Actividades principales y cambios principales	Objetivo y metodología de intervención	Objetivo y metodología de aprendizaje	Factores que influyen positivamente y negativamente en resultados de productos
<p align="center"><b>PROGRAMA:</b> “ _____ ”</p>	<p align="center"><b>OBJETIVO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> <li>▪ -</li> </ul>	<p align="center"><b>OBJETIVO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> <li>▪ -</li> </ul>	<p align="center"><b>FACTORES POSITIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> <li>▪ -</li> </ul>
<p><i>Principales Actividades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> <li>▪ -</li> </ul>	<p><b>METODOLOGÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> <li>▪ -</li> </ul>	<p><b>METODOLOGÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> <li>▪ -</li> </ul>	<p align="center"><b>FACTORES NEGATIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> <li>▪ -</li> </ul>
<p><i>Principales Cambios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ -</li> <li>▪ -</li> </ul>			

### III. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR LINEAMIENTOS: EFECTOS/CAPACIDADES.

1. Principales efectos logrados en los clientes: beneficiarios, usuarios, sujetos, etc.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Clientes finales: comunidad (mujeres, jóvenes, dirigentes, ancianos, etc.).</li><li>▪ Clientes: organismos que intervienen en la comuna, instituciones y empresas.</li></ul>
2. Factores externos que influyen en el logro de los efectos.	
3. Capacidades que el cliente demuestra estar expandiendo.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dependencia- Independencia- Interdependencia.</li><li>▪ Territorio: Competitividad, Identidad con el territorio, conocimiento de sus capacidades, etc.</li><li>▪ Afectividad: Estados de ánimo, relaciones, confianza, etc.</li><li>▪ Efectividad: Diagnosticar, planificar, ejecutar, actualizar proyectos, acciones, planes, programas, etc.</li><li>▪ Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres</li><li>▪ Gobernabilidad.</li></ul>

#### Análisis de resultados de Efectos

¿Cuál es el análisis que realiza el grupo de gestión y evaluación comunal respecto a los resultados logrados a nivel de efectos?

IV. IMPACTOS	
1. Principales impactos o tendencias de impactos logrados (se verifican en relación a la misión y visión comunal).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes finales.</li> <li>▪ El Municipio.</li> <li>▪ Socios comunales</li> </ul>
2. Factores externos que influyen en el logro de las tendencias de impacto.	
3. Capacidades que el (los) cliente(s) comprueba(n) haber incorporado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Independencia</li> <li>▪ Interdependencia.</li> <li>▪ Territorio.</li> <li>▪ Afectividad.</li> <li>▪ Efectividad.</li> <li>▪ Igualdad de oportunidades y de Género.</li> <li>▪ Control social</li> <li>▪ Empoderamiento</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Competitividad social, ambiental, económica.</li> </ul>

V. ANALISIS DE COHERENCIA	
1. Síntesis de resultados a nivel de programas y proyectos: efectos e impactos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas y proyectos.</li> <li>▪ Efectos.</li> <li>▪ Impactos.</li> </ul>
2. Análisis de coherencia	

VI. APRENDIZAJES	
1. Aprendizajes centrales que se desprenden del estado, ejecución y resultados del Plan de Desarrollo Comunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprendizajes asociados al cliente final (ciudadanos y sus formas de representación)</li> <li>▪ Aprendizajes asociados al nivel de satisfacción del cliente</li> <li>▪ Aprendizajes asociados a enfoques de intervención</li> <li>▪ Aprendizajes asociados a metodologías de intervención</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprendizajes asociados a la expansión de capacidades (efectividad)</li> <li>▪ Aprendizajes asociados al grupo de evaluación</li> <li>▪ Aprendizajes asociados a estados de ánimo, afectividad</li> <li>▪ Aprendizajes asociados al cliente organización municipal.</li> <li>▪ Otros aprendizajes relevantes.</li> </ul>
--	--

VII. ACTUALIZACIONES	
<p>1. Actualizaciones que realiza el grupo de gestión y evaluación para mejorar el Pladeco</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo de gestión, ejecución y evaluación del Plan</li> <li>▪ Agentes territoriales de desarrollo. Organización municipal: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Instituciones, empresas</li> <li>– Comunidades o clientes finales</li> </ul> </li> <li>▪ Otros.</li> </ul>