



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

INFORME FINAL

PLADECO LOS ÁNGELES

INDICE

1.	PRESENTACIÓN	3
2.	CO-CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL.....	4
3.	PRESENTACIÓN DE LOS ÁNGELES, CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA COMUNA.	5
	Antecedentes generales comunales	5
	Descripción del sistema territorial comunal y su estructura	7
	Síntesis comunal Los Ángeles	7
4.	LOS ÁNGELES 2019, UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO	10
4.1.	Contexto.....	10
	Elementos de contexto de carácter global-local (glocal)	10
	Sostenibilidad, cambio climático un problema global-local (glocal).....	10
	Chile un País de migrantes.....	11
	Automatización, riesgos, empleo y desafíos	11
4.2.	Análisis estratégico por dimensiones	12
	Desarrollo Social.....	12
	Desarrollo Territorial - Ambiental	13
	Desarrollo Económico	15
	Desarrollo Institucional	17
5.	CAMINO AL 2030.....	19
	Visión.....	19
	Misión Municipal	19
	Valores.....	19
	Políticas y principios que sustentan la ejecución de la estrategia de desarrollo.....	20
	Sistema de desarrollo comunal	21
6.	MATRIZ DE PLANIFICACIÓN	23
6.1.	Síntesis de Lineamientos de desarrollo y objetivos estratégicos	23
6.1.1.	Lineamiento N°1: Municipio principal agente de desarrollo comunal	24
6.1.2.	Lineamiento N°2: Los Ángeles, comuna integrada territorialmente, conectada y segura espacial y funcionalmente.....	26
6.1.3.	Lineamiento N°3: Los Ángeles, comuna centro de Chile, de derivación y de servicios de calidad.....	27
6.1.4.	Lineamiento N°4: Los Ángeles, Comuna responsable, emprendedora y acogedora 30	
6.1.5.	Lineamiento N°5: Comuna atractiva para un desarrollo económico responsable. ..	31

6.1.6.	Lineamiento N°6: Los Ángeles, calidad de vida en la comuna, sustentable.....	32
6.2.	Matrices de Iniciativas por Lineamientos de desarrollo	34
6.2.1.	Matriz de Planificación Lineamiento N°1.....	34
6.2.2.	Matriz de Planificación Lineamiento N°2.....	47
6.2.3.	Matriz de Planificación Lineamiento N°3.....	55
6.2.4.	Matriz de Planificación Lineamiento N°4.....	67
6.2.5.	Matriz de Planificación Lineamiento N°5.....	73
6.2.6.	Matriz de Planificación Lineamiento N°6.....	80
7.	MAPAS.....	87

1. PRESENTACIÓN

“El objetivo básico del desarrollo es crear un ambiente propicio para que los seres humanos disfruten de la vida prolongada, saludable y creativa, adquirir conocimiento y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente”

***Desarrollo Humano
P.N.U.D.***

El presente documento denominado “ACTUALIZACIÓN PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE LOS ÁNGELES 2019-2024”(de ahora en adelante PLADECO), al ser un instrumento de planificación, tiene como finalidad integrar visiones de futuro, anticiparse a los nuevos retos, prevenir posibles amenazas y, en definitiva, hacer propuestas de mejora y desarrollo que refuercen cada ámbito de la vida comunal, definiendo las líneas de acción para alcanzarlos, promoviendo el avance social, económico, cultural, ambiental, de gobernanza, de responsabilidad social territorial, de gestión municipal entre otros.

El PLADECO de Los Ángeles es una apuesta de Comuna y de Ciudad, es una apuesta por la Comuna y por la Ciudad.

Para lo anterior, el mandato municipal de esta consultoría se basa centralmente en la incorporación de la ciudadanía, tanto en la construcción de esta estrategia como en el modelo de gestión y de alineamiento estratégico de la comunidad y la institucionalidad.

El documento describe la metodología utilizada para asegurar una planificación participativa de calidad, en seguida se presentan los distintos enfoques desde los cuales se construye este documento.

Posteriormente se hace una presentación global de la comuna con sus características centrales. A partir de los descriptores anteriores se define el camino al 2030 como mirada de mediano plazo, definiendo la visión, misión, principios y valores y las políticas que se incorporan.

Finalmente se presenta la propuesta de sistema de desarrollo comunal, los objetivos estratégicos y se define la matriz de planificación que se desprende por cada dimensión de análisis.

2. CO-CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL

Para asegurar la participación en la construcción del PLADECO la metodología de trabajo e intervención utilizó los siguientes instrumentos:

- **Análisis Documental en Gabinete:** Corresponde a las fuentes secundarias: Documentos, informes, estudios, estadísticas, etc.
- **Entrevistas a Informantes Claves:** Se diseñaron y aplicaron entrevistas semiestructuradas o guiada. Esta técnica interpreta transversalmente los discursos, construyendo de este modo un solo discurso que surge de las experiencias, intereses, opiniones de cada uno de los/as entrevistados/as.
- **Talleres Territoriales:** Estos se realizaron en territorios de la comuna definidos en conjunto con el municipio como unidades técnicas de análisis y planificación.
- **Talleres Municipales:** En estos talleres participaron las autoridades políticas comunales y los cuadros directivos, técnicos y profesionales del municipio. El objetivo estuvo dirigido a recabar información diagnóstica y proyectiva de la comuna.
- **Grupos de Interés:** Se realizaron talleres focales con grupos de interés para recabar información diagnóstica y proyectiva de la comuna en general y de su ámbito en particular, de especial interés resultó ser el grupo de líderes comunales de niños y niñas.

3. PRESENTACIÓN DE LOS ÁNGELES, CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA COMUNA.

Antecedentes generales comunales

Los Ángeles es la capital de la Provincia de Biobío, en la VIII Región del Biobío. Se localiza en el valle central, entre la cordillera de la Costa y la de los Andes, en el sentido norte-sur, formando parte de la cuenca u hoya hidrográfica del Río Bío Bío. La comuna pertenece administrativamente a la provincia del Bío Bío, y es la segunda comuna más poblada de la región, después de la comuna de Concepción.

Se encuentra emplazada entre los paralelos 37º 10' y 37º 40' y los meridianos 72º 42' y 72º 00' longitud oeste, en el extremo sur de la región central del país, ocupando la Depresión Central desde el río Laja por el norte al río Biobío por el sur, en un plano inclinado que desciende hacia el poniente, a una altura media de 133 m.s.n.m. Según el Censo 2017, la comuna posee una población de 202.331 habitantes (INE, 2017), los cuales se distribuyen por sexo en un 52% de mujeres (104.351) y un 48% de hombres (97.980).

A principios del 2019 la provincia de Ñuble se constituye en Región con lo cual se reconfigura la Región del Biobío y también el rol de Los Ángeles en este nuevo escenario.

La comuna de Los Ángeles cuenta con una localización privilegiada al estar ubicada en la ruta 5, columna vertebral de la conectividad país. Equidistante entre Santiago y Puerto Montt. Dentro de la región del Bío Bío, la ciudad de Los Ángeles se encuentra a 130 km de la capital regional, Concepción, lo que permite mantener una conectividad a través de la nueva ruta 146. A su vez, se encuentra localizada, a 111 km. al sur de Chillán, capital de la nueva región de Ñuble y a 165km al norte de Temuco, capital de la novena región. Por lo tanto, su localización entre las capitales regionales de Ñuble y Araucanía le otorga un rol de ciudad intermedia y de paso inter-regiones.

A su vez, dentro de la provincia del Bío Bío, se localiza como foco de atracción de las actividades comerciales y de servicio de las comunas aledañas. Para el oeste, se relaciona directamente con las comunas de Nacimiento y Laja, con las cuales se establece una fuerte dependencia entorno a la industria maderera, en cambio para el este, específicamente con Santa Bárbara, se convierte en comuna de paso para el turismo de alta montaña, ligado a las culturas ancestrales de la Cordillera de los Andes. En cambio, con Quilleco y Negrete, también, sume un rol de prestadora de servicios entorno a las actividades madereras y a cultivos tradicionales como la remolacha y ganadería. La comuna cuenta con un “Plan de Gestión Cultural, Programa Red Cultura: Fortalecimiento a la Gestión Cultural Corporación Cultural Municipal de Los Ángeles 2014”, en que busca que la Corporación Cultural Municipal de Los Ángeles sea el principal administrador, y propulso de la creación artística cultural local (M. Los Ángeles, 2014).

El punto central es que la sola localización geográfica no es suficiente si no existe una puesta en valor de ello. Esta privilegiada ubicación debe ser potenciada, como ciudad intermedia, nodo

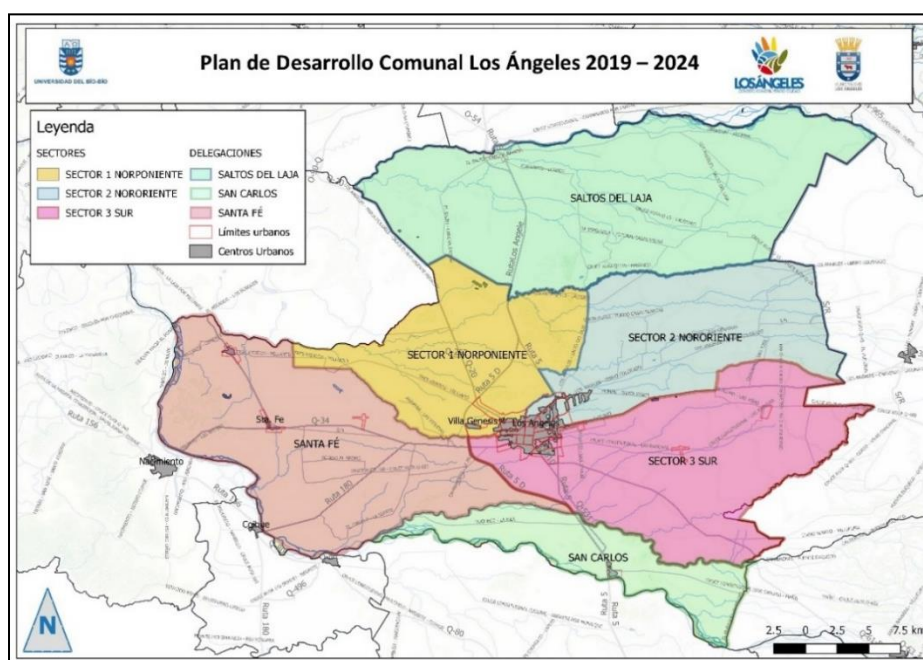
comercial y de servicios, soporte de las actividades productivas agrícola y silvícola, permitiendo el desarrollo de las actividades comerciales y de servicios, con un área de influencia de al menos 100km.

Ilustración 1. Mapa del Contexto Nacional y Regional, Comuna de Los Ángeles



Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

Ilustración 2. Mapa de Sectores y Delegaciones, comuna de Los Ángeles



Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

Descripción del sistema territorial comunal y su estructura

La integración entre elementos del territorio comunal, como el clima, relieve e hidrología genera una impronta en términos del desarrollo paisajístico, acompañado por una diversidad de recursos naturales. De esta forma, el "recurso paisaje" adquiere una singularidad creciente con la presencia de espacios ruralizados, en conjunto con ríos y esteros con bajo nivel de contaminación. Sin embargo, se observa una dualidad entre el paisaje rural que caracteriza la comuna, el cual se diferencia de la ciudad de Los Ángeles. Esta última, se encuentra en la búsqueda de una identidad acorde a su rol de cabecera territorial de la comuna e incluso más allá de la provincia, con una alta concentración de población flotante, en virtud de la concentración de comercio y servicios.

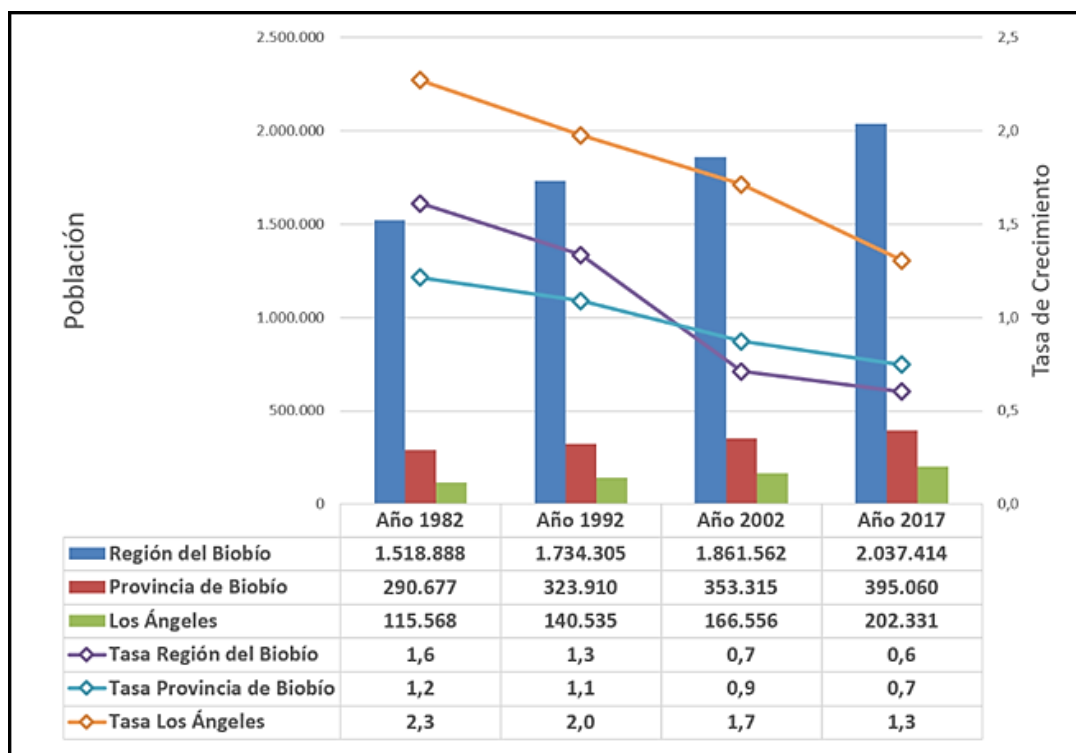
Desde el punto de vista del desarrollo productivo, la ciudad experimenta desde fines del XX a la fecha, un crecimiento significativo con el desarrollo de la industria agropecuaria, agricultura de exportación y auge de la industria forestal. Actualmente Los Ángeles sigue consolidándose como una capital provincial de carácter agrícola y forestal, y como una ciudad de servicios. Un gran porcentaje del suelo de la comuna está dedicado a la agricultura y la industria forestal

Por otro lado, la ciudad ha experimentado un importante proceso de transformación en las últimas décadas, marcado por ciertos hitos productivos que han generado oleadas inmigratorias y, con ello, una crecida de su demografía (Fuente: Diagnóstico para la aplicación de las mejoras Metodológicas al PRC en la ciudad de Los Ángeles. Dese, UC. 2018). Este crecimiento explosivo supuso un aumento de 200% del volumen edificado, que implicó la expansión de la mancha urbana y la especialización del centro de la ciudad a un carácter comercial y de servicios, lo que se expresa en la presencia edificaciones de 5 y más pisos.

Síntesis comunal Los Ángeles

A nivel de datos generales, según el Censo 2017, la comuna posee una población de 202.331 habitantes (INE, 2017), los cuales se distribuyen por sexo en un 52% de mujeres (104.351) y un 48% de hombres (97.980). (fuente datos y gráfico: INE, Censo de población y vivienda 2017).

Ilustración 3. Evolución de la población y tasa de crecimiento intercensal, Censos 1982- 2017



Fuente: Presentación Comuna de Los Ángeles, CENSO 2017 (INE, 2018)

Cabe destacar que se duplicó la población adulto mayor (mayor de 65 años), siendo un 6,4% de la población comunal en el Censo de 1992, llegando al 12,3% en el 2017. A su vez, se observa que ha aumentado progresivamente la dependencia demográfica de los adultos mayores, de un 9,1% en 1992 a un 16,2% en 2017 (Censo 2017). Al ver la relación entre adultos mayores y niños, ha duplicado su porcentaje en comparación al 1992, con un 18,5%, a un 49,7% en Censo 2017, en otras palabras, por cada 5 niños hay 2 adultos mayores, teniendo un mayor porcentaje en mujeres (INE, 2018).

En el cuadro que se presenta a continuación, se muestra una síntesis de la información comunal.

Tabla 1. Cuadro síntesis de la comuna Los Ángeles

Población	Población Comunal (Nº de Habitantes)	Población en Pobreza por ingresos (Casen 2015)	Población en Pobreza Multidimensional (Casen 2015)	Población Urbana (Censo 2017)	Población Rural (Censo 2017)	Índice Masculinidad (Censo 2017)
	202.331	19,6%	19,4%	74,7%	25,3%	93,9%
	Población 0-14 años (Censo 2017)	Población de 65 años o más (Censo 1992)	Población de 65 años o más (Censo 2017)	Razón Dependencia de Ad. Mayores ¹ (Censo 2017)	Relación Ad. Mayores/niños ² (Censo 2017)	Relación Ad. Mayores/niños ³ Mujeres (Censo 2017)
	21,5%	6,4%	12,3%	16,2%	49,7%	56,9%
Territorio	Superficie Comunal (km2)	Superficie de Áreas Verdes Comunal	Nº Viviendas (Censo 2017)	Cantidad de hogares (Censo 2017)	Nº Organizaciones Sociales	
	1.748 km2	1.245.715 m2	74.936	65.229	2218	
Educación: Tipo establecimiento	Particular Subvencionado	Municipales	Particular pagado	Corporación de Administración delegada	Universidades (sedes)	CFT/ IP
	105	89	8	1	6	7
Red de Salud	CECOSF	CESFAM	Clínicas dentales Móviles	Postas de salud Rural	SAPU SUR SAR	Total
	6	7	2 16	15	4 1 2	44
Infraestructura deportiva	Canchas fútbol Urbanas	Canchas fútbol Rurales	Multicanchas Urbanas	Multicanchas Rurales	Estadio Municipal	Gimnasios
	15	60	40	20	1	3

Fuente: Elaborada a partir de Información Municipal, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

¹ Razón dependencia de adultos mayores: Indicador permite ver la población adulta mayor dependiente de la población económicamente activa. Se calcula en base a la población mayor de 64 años dividido por la población entre 15 años y 64 años, expresada en porcentaje (INE, 2018).

² Relación Adultos Mayores/niños: Indicador que posibilita observar cuantos adultos mayores hay por cada niño. Se calcula en base a la población mayor de 64 años dividido por la población menos de 15 años, expresada en porcentaje (INE, 2018).

³ Relación Adultos Mayores/niños Mujeres: Indicador que alude al tema anterior pero solo a mujeres (INE, 2018).

4. LOS ÁNGELES 2019, UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En los procesos de planificación el diagnóstico de un territorio en sus distintas dimensiones de análisis es un buen punto de partida para planificar pertinentemente, sin embargo, se quiere significar una distinción Ontológica: **el análisis de los datos de la “realidad comunal”, no es la realidad comunal, sino una interpretación de ella. La percepción de lo relevante por parte comunidad, tampoco es la “realidad comunal.”** La diferencia radica en que la percepción ciudadana de su entorno, es la que finalmente moviliza y dinamiza. A esa dimensión del análisis le da mucha valoración este estudio.

4.1. Contexto

Elementos de contexto de carácter global-local (glocal)

Hoy existen condiciones y fenómenos de contexto Global – Local (glocal) que nos plantean desafíos, transformaciones e innovaciones que, en un mundo globalizado, es necesario comprender y abordar localmente. Ello requiere de manera urgente fortalecer la institucionalidad municipal para reducir los riesgos y abordar estos desafíos que impactan directamente en las comunas. Esto se debe enfrentar a través de la instalación de capacidades en los municipios, las que no solo se construyen incorporando profesionales expertos a ciertas unidades, sino que, primero, con la voluntad política del gobierno comunal; segundo, formando equipos de trabajo para la gestión de estos fenómenos con conocimiento del territorio entre otros.

Esta urgencia nos lleva a un cambio de paradigma respecto de la planificación y gestión territorial tradicional, implica un pensamiento sistémico e integrado entre acción global e impacto local y acción local e impacto local.

Por lo tanto, presentamos a continuación, tres fenómenos de carácter planetario e impacto local que requieren abordajes de urgencia e innovación desde el gobierno comunal.

Sostenibilidad, cambio climático un problema global-local (glocal)

Al momento de generar este documento de diagnóstico comunal (mayo de 2019), se emite el informe de las Naciones Unidas sobre biodiversidad (IPBES) el cual nos muestra un panorama sombrío para el futuro del ser humano, que depende de la naturaleza para respirar, beber, comer, calentarse e incluso sanarse.

Por lo general, se considera al cambio climático como un problema ambiental y no como una problemática de desarrollo. Es perentorio entonces abordarlo como un problema global-local, ya que en los próximos años la competitividad de los territorios se medirá por su capacidad de desarrollar modelos sostenibles. En este sentido no existe proceso de planificación territorial coherente que no dé cuenta de esta situación y que ello impactará en la comuna independientemente de si existe o no Pladeco, por tanto, **el rol del Municipio como principal gestor de desarrollo del territorio comunal, es clave.**

Esto implica que el trabajo en cambio climático deberá ir más allá del trabajo de un solo departamento, será necesario transversalizar en la comuna el valor y el principio de la **responsabilidad social territorial**, en donde todos somos corresponsables, constituye una nueva forma de relaciones e interacciones entre las instituciones público-privadas y la sociedad civil a nivel del territorio comunal desde la “Responsabilidad Social”.

Chile un País de migrantes

Históricamente Chile es un país de migrantes, desde inicios del siglo XIX hasta la fecha, se han generado grandes corrientes hacia y desde el país. Actualmente, desde ya mediados de los '90, debido a, esencialmente factores políticos y económicos, han llegado al país migrantes provenientes principalmente de América Latina y el Caribe, en búsqueda de mejores condiciones de vida y acceso a fuentes laborales.

En ese espacio nacional y global, Los Ángeles, no ha quedado afuera. En el censo del 2017, la ciudad se ubica en segundo lugar a nivel regional con un 13,7%, debajo de Concepción, capital regional, con un 33,9%.

Por lo tanto, cabe preguntar ¿Cuáles son los factores que influyen en que la comuna de Los Ángeles se presente como un foco de atracción para los migrantes? y ¿Cuáles son sus patrones de asentamiento en la ciudad?, en el entendido de que todos tenemos derecho a vivir en la ciudad.

Automatización, riesgos, empleo y desafíos

El impacto de los avances tecnológicos en la estructura de la economía y el mercado laboral es un tema trascendental para el país. Por ejemplo, según un informe de la OCDE, el 55% de los puestos de trabajo en el país podrían ser reemplazados en el mediano plazo por la automatización

Otra arista es la economía digital. Hoy en el mundo las empresas y las administraciones públicas se están volcando a lo digital para estimular el crecimiento económico y ofrecer más valor a sus productos y servicios, respectivamente. En el caso de Chile, un gran número de empresas podrían explotar esta transformación para llegar a un mayor número de clientes y expandir así sus mercados.

A nivel de la comuna se debe actuar proactivamente y ser audaz para abordar el impacto que las tecnologías disruptivas tienen en numerosos ámbitos, desde hacer una comuna más inteligente para la prestación de servicios públicos básicos y las redes de protección social, el desarrollo económico, el mercado laboral, la red de relaciones extraterritorial entre otros.

4.2. Análisis estratégico por dimensiones

Se han desagregado las siguientes dimensiones de análisis: **Social, Territorial, Económico y de la organización municipal**. Por cada dimensión análisis se presentan las conclusiones estratégicas que se desprenden del cruce de información primaria y la percepción que sobre esos niveles de análisis tiene la comunidad Angelina.

Este análisis es una interpretación y cualificación que pretende centrar la mirada en aquellos elementos considerados centrales, lo que permite a su vez focalizar la estrategia en aquellas dimensiones de desarrollo consideradas claves y dinamizadoras. De lo contrario se puede caer en la contradicción de que cuando todo es considerado importante, nada es importante.

Desarrollo Social

Se puede concluir que el problema central del área social es que La OFERTA MUNICIPAL de desarrollo social que se ejecuta en la comuna no responde a un PROYECTO INTEGRADO de largo plazo y alcance a todas las necesidades de la comunidad vulnerable y no vulnerable.

Las causas que generan este problema central tienen un denominador común; la desarticulación entre la institucionalidad estatal y la institucionalidad del Municipio, lo que resulta en:

Trasferencias con centralismo: El Estado no hace conversar sus programas con los municipios. La oferta no se determina por la demanda local, si no por el poder central.

Incapacidad de negociación entre las políticas públicas que administra el municipio: Inexistencia de una institucionalidad intermedia que articule las políticas públicas de Estado.

Las direcciones de Salud, Educación y DIDECO poseen sus propios planes Anuales de gestión, los cuales no conversan entre sí. No existe un meta plan que las articulen de manera integral, ello genera:

- Duplicidad de esfuerzos para la atención al usuario, por ejemplo, en los diagnósticos no integrados.

- No hay aprendizaje organizacional ni retroalimentación de cada plan o programa que se ejecuta a nivel local, entonces los diagnósticos son parcializados y estáticos, los controles y evaluaciones son parciales y las actualizaciones son informales.
- Insatisfacción de los usuarios, socios estratégicos, clientes, beneficiarios.

El desarrollo comunitario es un concepto ampliamente presente en el diagnóstico participativo, lo cruzan dimensiones como; integración social (problemática de segregación), seguridad pública y ciudadana, carencia y vulnerabilidad en la población adulto mayor, participación social (con enfoque en la inclusividad) y crecimiento desigual entre población y servicios que la sustenten. El sello de esta dimensión entonces es el desequilibrio entre los que la población dice necesitar y lo que se le ofrece y, por otro lado, lo que se le ofrece no posee el carácter de participativo. Con lo que el ciudadano no logra identificarse como un agente activo en la toma de decisiones que se relacionan con su propio bienestar. Esta problemática está asociada directamente con la falta de articulación entre los estamentos municipales (direcciones) e incluso dentro de sus mismas unidades temáticas (departamentos y programas sociales).

Como resultado de esto último, las dimensiones de salud y educación se ven afectadas en la percepción que el ciudadano tiene de ellas; ya que la desarticulación no permite que el trabajo comunitario de aquellas sea visibilizado por la comunidad. Lo que se visibiliza entonces es la carencia; cómo falta de médicos y centros de atención primaria en el caso de salud, lo mismo en relación a establecimientos educacionales de la comuna, en lo que respecta a cobertura en educación pública.

Desarrollo Territorial - Ambiental

Los problemas claves para el desarrollo sustentable de la comuna y Provincia del Bío Bío son:

- **Segregación Socio Espacial:** A su vez, el desequilibrio funcional y espacial de los centros poblados de la comuna de Ángeles, hace que la ciudad se presente como centro neurálgico con respecto al resto de los centros poblados como Salto el Laja, Santa Fe, San Carlos de Purén, entre otros; generando una alta atracción de población flotante hacia la ciudad, con una fuerte congestión de servicios entorno a la ciudad.
- **Deterioro de la calidad de Vida Urbano- Rural:** Los problemas medioambientales propios la ciudad de Los Ángeles en el sector urbano tienen que ver con contaminación MP2,5 siendo declarada Zona Saturada, contaminación en el estero Quilque, contaminación de Planteles Porcinos, así como la existencia de perros vagos y microbasurales en diversos sectores, lo cual ha implicado un deterioro de la calidad de vida urbana y rural. Esta problemática debe ser abordada transversalmente, es decir, desde la mirada del municipio, del estado y de la comunidad.
- **Despoblamiento del centro de la Ciudad:** Como se explica en mayor profundidad en el análisis de la información secundaria, una de las causas del despoblamiento de la ciudad de

Los Ángeles ha sido el deterioro natural de la edificación y por otro lado, el ordenamiento de la ciudad entorno a los ejes de acceso, como la ruta 5, el camino María Dolores y Av. Octavio Jara Wolff.

- **Congestión vial y de servicios:** la poca especificidad de comercio y servicios en la ciudad genera una alta demanda interprovincial de equipamiento y servicios en relación a la capacidad de oferta que posee el territorio, principalmente con la ciudad de Concepción, pero también Chillán, Talca y Temuco.

El cruce de información primaria y secundaria nos permite arribar a las siguientes conclusiones estratégicas:

Dada las condiciones actuales del territorio urbano rural y los desafíos que presenta la segunda ciudad más grande de la región del Biobío, que presenta los grandes desafíos de las ciudades intermedias, tendientes a generar orientaciones de desarrollo, con una alta demanda de servicios. Los temas más relevantes del ámbito territorial son:

Revitalizar el desarrollo del área comercial central de la ciudad: Se busca potenciar nuevamente el centro de la ciudad considerando las fortalezas que presenta: es una ciudad mono céntrica donde los equipamientos y servicios se encuentran fuertemente conectados, provocando que diariamente transite una gran población flotante de los alrededores de la ciudad. A su vez, se propone incorporar los espacios públicos y naturales ya existentes como el Estero Quilque, Laguna Esmeralda, Parque Ricardo Vicuña, Plaza de Armas y Paseo Colón que se convierten en oportunidades de desarrollo e identidad para la ciudad.

Mejorar la conectividad provincial (ruta Angol-Nacimiento) camino a Lonquimay: El rol de la comuna a nivel provincial, regional e interregional (incluso a nivel de macrozona con el norte de la IX región) hace necesario potenciar esta conectividad. Es preciso considerar que Los Ángeles cumple roles de importancia tanto en lo comercial y logístico, como en lo turístico (reconocido destino turístico), Silvícola y lo Agroalimentario (Pecuario, Frutales Mayores y Menores, por ejemplo: ser el más grande productos de arándanos). Por lo tanto, la ruta Angol-Nacimiento, también debe relacionarse con la conectividad interna (desarrollado en el punto siguiente). A su vez, uno de los temas pendientes de la región, es la conexión de la provincia de Arauco y la provincia del Biobío, y de igual manera, la esperada conexión del Alto Biobío con Lonquimay, lo que no sólo permitiría sino también fortalecería la conectividad oeste- este.

Propuesta de Transporte, movilidad, mitigación y adaptación al cambio climático: La existencia del sector La Vega y terminal de Buses en la ciudad de Los Ángeles, en un radio de 80km, genera fuertes desplazamientos desde los centros poblados a la ciudad, por lo tanto, la propuesta de mitigación potencia la creación de microcentros que abastezcan las necesidades básicas de la comunidad en esos centros poblados, además fortalecer los medios de transporte sustentable como la bicicleta y locomoción pública.

Zonificación de servicios y equipamientos especializados para la producción: Esta idea fuerza busca responder a los problemas de mitigación en la distribución territorial de los recursos que inciden en la calidad de vida de los habitantes, revalorizando y recuperación de espacios habitacionales, que hagan de la comuna un lugar atractivo para vivir.

Mirada hacia la conurbación Nacimiento – Los Ángeles – Mulchén: La Agenda 2030 propone apoyar “los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo el desarrollo regional y nacional”, que es el caso de la conurbación Nacimiento-Los Ángeles-Mulchén, principalmente por su actividad productiva maderera y agrícola de la zona. Lo que, también, ha sido observado estratégicamente desde el Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT) y desde el mismo MINVU (iniciativa de estudio de línea base para definir si son o no intercomunal)

Desarrollo Económico

los problemas centrales a abordar son:

- La gran brecha de competencias que existe entre la microempresa y la mediana y gran empresa, lo cual se explica en tanto factores centrales por la falta de articulación con el sector educativo para tributar a la competitividad pertinente a la vocación del territorio y a un modelo de negocios desactualizado con los requerimientos del mercado, los cuales como consecuencia desconocen además la oferta diferenciadora de los pequeños productores y servicios.
- Como otro elemento clave y vinculado a resolver es que en el modelo de prestaciones estatales que la mayor de las veces, dada la cultura centralista de las entidades de fomento, son ellos quienes predefinen la oferta de productos y programas de fomento y no es la demanda local la que condiciona la oferta estatal. Ello finalmente se expresa en prestaciones poco pertinentes e inoportunas a la realidad local. Por su parte el departamento de fomento se tensiona, dado que gran parte de su energía muchas veces se va en responder los requerimientos y burocracias descontextualizadas de la entidad estatal mandante más que en el cliente final.

A su vez el cruce de información primaria y secundaria nos permite arribar a las siguientes conclusiones estratégicas:

Teniendo como referencia que un territorio es más competitivo desde la dimensión económica en la medida que expande la capacidad que tienen sus agentes económicos para producir y mantener el máximo de valor añadido en el territorio mediante el refuerzo de los vínculos entre. Otro elemento de competitividad, es definir una imagen o marca comuna que la haga reconocible, diferenciable y valorable.

Con el marco de referencia mencionado anteriormente, los problemas y desafíos centrales de competitividad económica a abordar en los próximos años según se concluyen con los distintos actores consultados son:

Existe una gran brecha de competitividad entre la microempresa y la pequeña y gran empresa. Ello supone en lo central:

- Fortalecer y transferir más competencias y medios al Departamento de Fomento e Innovación que permitan definir comunalmente instrumentos de fomento, como una manera de hacerlos pertinente a las realidades locales. Instrumentos asociados a:
 - Competencias para definir comunalmente la focalización de intervención y los instrumentos de transferencias asociados
 - Más atribuciones para realizar asistencia e informar y derivar a la oferta financiera y crediticia pública y privada disponible.
 - Diseñar e implementar programas de enlace productivo y de aceleradoras de empresas
 - Generar una aceleradora e incubadora de negocios municipal
 - Definir capacitaciones y asistencias técnicas estableciendo convenios de apoyo a la competitividad con universidades e instituciones de educación superior
 - Transferir uso a Tics, entre otros
 - Generar sello y certificaciones de calidad de productos y servicios comunales

La burocracia y tramitación excesiva a la que se exponen los usuarios. Lo que impacta negativamente en la oportunidad de las prestaciones y que finalmente se traduce en prestaciones poco eficientes. Lo anterior supone implementar un proceso de simplificación de trámites tanto al interior del municipio como con los usuarios finales, supone además un proceso de modernización que incorpore entre otra firma electrónica, acceso a las tecnologías, a la conectividad y asociado a ello un programa integral de alfabetización digital.

Poca articulación con el sistema educacional. Ello afecta en incidir en apuestas de desarrollo de generación de competencias de largo plazo, que implican procesos de cambio cultural en aspectos tales como:

- Cultura de respeto, de preservación y de buenas prácticas ambientales.
- Cultura de responsabilidad social territorial.
- Uso eficiente de las tecnologías.
- Valoración y promoción de los productos y servicios locales.

No existe una imagen y marca Comuna- Ciudad, elemento clave para proyectar al territorio. Si bien es cierto existen elementos de cultura e identidad local y existen saberes y conocimientos asociados a los territorios, se hace absolutamente necesario para posicionar a la comuna como una

gran Ciudad desarrollar la Marca Los Ángeles, como una forma de hacerla reconocible, valorable y proyectarla y posicionarla con sus rasgos atractivos y diferenciadores.

No existe un programa de desarrollo de carrera de los cuadros profesionales, técnicos y administrativos del Departamento de Fomento e Innovación. Ello afecta su competitividad y al alineamiento estratégico del recurso humano con los objetivos de impacto del departamento y por ende en las condiciones de satisfacción de los usuarios finales.

Desarrollo Institucional

La gráfica antecede, que nos plantea que los problemas centrales a abordar en la organización municipal, son una descontextualización por la falta de un programa integral de modernización, el no contar con un alineamiento estratégico del recurso humano, el desencuentro entre la agenda personal e institucional y el no contar con un programa integral de desarrollo de personas.

En ese contexto, lo primero a relevar es que se constata que la administración municipal cuenta con profesionales y técnicos de mucha y diversa experiencia y con una alta vocación de servicio. Se puede afirmar que desde lo formal el Municipio funciona de manera adecuada, cumpliendo con sus funciones, metas y dando respuesta a las demandas de la comunidad. Evidentemente ese funcionamiento puede ser mejorado y lo que actualmente se considera como falencias pueden trabajarse para subsanarlas y realizar una gestión con mayor calidad, pertinencia, oportunidad y eficacia.

Por otra parte, se releva la gran coherencia que es posible encontrar respecto de la percepción que ambos grupos de interés (Comunidad y Municipio), tienen de las deficiencias de gestión de la institución municipal a abordar en una estrategia de desarrollo.

En lo central se concuerdan las siguientes:

- **Inexistencia de una Política Integral de Desarrollo de Personas y Recursos Humanos**, entre otra falta de definición socializada y compartida de descripción de cargos, de definición de una política y un programa integrado de capacitación y desarrollo, de inducción, de desarrollo de carrera funcionaria, un programa de incentivo, de compensación y reconocimiento funcionario y un sistema de sondeo de satisfacción de usuarios entre otros.
- Si bien es cierto, existen instancias de **coordinación** interna, estas aún son insuficientes, ya que se requiere que las distintas acciones municipales puedan ser abordadas en **forma coordinada y sistémica**, para no replicar ni desperdiciar recursos y esfuerzos profesionales del Municipio. Las características presentes dentro de la organización, presentan el desgaste propio de una cultura organizacional que refleja descoordinación, problemas de comunicación, duplicidad de funciones.

Lo anterior genera un impacto negativo en la satisfacción en la calidad de los servicios y prestaciones entregadas, lo que queda de manifiesto en la opinión que se manifiesta en los

talleres de diagnóstico. Como efecto de esta situación finalmente se termina con una **cultura organizacional centrada en los productos y procedimientos más que en el impacto de la prestación o de la gestión**. Abordar decididamente esta dimensión implicará transitar a un modelo que gobierna la comuna y se encuentra centrada en los impactos o tendencias de impacto de sus acciones puntuales.

- Otro factor relacionado y detectado en la percepción diagnóstica dice relación a que cuando se está centrado en procedimientos y productos implica que **no existe un alineamiento estratégico del recurso humano que tribute conscientemente a una Visión y Misión** de desarrollo que no se ha construido participativamente y por tanto se desconoce. Se señala además que en lo general los instrumentos de planificación comunal que existen se desconocen y no son guías que orienten la acción. Esta situación muchas veces provoca una permanente rutina que provoca desgaste y desmotivación, al no percibir un encuentro entre la agenda personal e institucional.
- Sumado y relacionado a lo descrito se puede decir que se cuenta desde el punto de vista del soporte tecnológico con un modelo de gestión con un desfase de unos 15 años. No ha existido un proceso de modernización utilizando soporte en las tecnologías, como por ejemplo simplificación de trámites municipales, firma electrónica, deslocalización de prestaciones y servicios en los territorios y barrios, etc.
- Por otra parte, un elemento que dificulta el actuar institucional, es la diversidad de calidades jurídicas de los funcionarios municipales. El Estatuto Municipal, contempla funcionarios de planta, contrata y honorarios, estos últimos por ejemplo constituyen una cantidad importante de personas que trabajan en la municipalidad y que son financiados con recursos traspasados por programas externos al Municipio. Ellos ejecutan normalmente estos programas, los cuales responden a objetivos y tiempos de ejecución que define el mandante y que en muchas oportunidades no guardan coherencia con los objetivos de desarrollo de la comuna. Esta situación es difícil de modificar e impacta en la gestión, ya que en ocasiones además no existe continuidad de los programas y estos profesionales a veces se ven desplazados o no se sienten incorporados a la Municipalidad.

5. CAMINO AL 2030

Visión

La visión comunal es la imagen objetivo futura de la comuna, es la aspiración colectiva de la comunidad ANGELINA por la cual quiere ser reconocible y valorada, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Esta Visión, es a su vez la guía de acción de la comunidad y sus distintas formas de representación.

Los Ángeles será reconocida y validada por ser una ciudad que **ASPIRA a:**

SER UNA COMUNA QUE CREA UN PROYECTO COMUN PARA SER UN BUEN TERRITORIO PARA VIVIR Y DESARROLLARSE RESPONSABLE E INTEGRALMENTE EN TODAS LAS DIMENSIONES DE LA VIDA, DONDE EL MUNDO RURAL ALCANZA UN NIVEL DE DESARROLLO EQUIVALENTE AL URBANO.

Misión Municipal

Por su parte la organización municipal requiere para ser coherente en la gestión del logro de la aspiración de desarrollo comunal, dinamizar una Misión que inspire su quehacer, que motive y sea el propósito y razón de ser de su existencia, dado que define lo que se pretende cumplir, lo que pretende hacer, y define el para quién lo va a hacer.

Las autoridades políticas, los profesionales, los cuadros técnicos, administrativos y colaboradores de la **municipalidad de Los Ángeles han de finido que su misión es:**

SOMOS UN MUNICIPIO DE PERSONAS COMPROMETIDAS AL SERVICIO DE PERSONAS

Valores

Los valores transversales que deben estar presentes en las acciones de las personas y colaboradores y colaboradoras de la organización Municipal, los ciudadanos y las ciudadanas y sus distintas formas de representación son:

- **Honestidad:** Transparencia, Probidad, Veraz, lo que le da credibilidad y confiabilidad a todos nuestros procedimientos y servicios.
- **Excelencia y Compromiso:** Personas, Trabajo en Equipo, Respeto, lo que se expresa en la oportunidad, calidad y pertinencia de nuestras prestaciones y servicios.

- **Derecho a la ciudad:** Inclusión, Integración y Equidad, expresada en que respetamos, reconocemos, valoramos a todas las personas y en que cuando gestionamos y diseñamos ciudad promovemos el derecho de todos y todas a vivir en la ciudad y disfrutarla.
- **Liderazgo responsable:** Territorial y Sustentable, asumimos que debemos ejercer un liderazgo responsable por el impacto de nuestras actuaciones a nivel comunal, provincial regional e interregional. Afirmamos a su vez, que será una impronta de nuestra gestión la valoración de nuestro medio ambiente al enfatizar que nuestro mandato es tributar a una buena calidad de vida de todos los habitantes de la comuna.

Políticas y principios que sustentan la ejecución de la estrategia de desarrollo

Las Políticas comunales que han de guiar la ejecución del Plan de Desarrollo Comunal representan los caminos que se privilegiarán para la consecución de la estrategia y son transversales a todos sus componentes. Son los elementos a la base de la corresponsabilidad social, territorial y transformadora y, que inspiran y orientan la toma de decisiones.

Las políticas que sustentan la ejecución de la estrategia son:

- **Gestión municipal de calidad moderna e innovadora.** Ello implica poner al centro de la gestión municipal al ciudadano y ciudadana. Supone instalar una cultura de innovación permanente en utilización adecuada de las tecnológicas y de procedimientos oportunas.
- **Democracia y corresponsabilidad.** Como Política General se profundizarán las distintas formas de participación y de representación vinculante y de control social de todas las actuaciones locales, incentivando la corresponsabilidad en el desarrollo de la comuna. (Municipio, reparticiones públicas, privados, comunidad y sus formas de representación, tercer sector, etc.). Ello implica la articulación e involucramiento efectivo de quienes declaran ser parte del desarrollo comunal.
- **Gradualidad del Cambio, mejora continua y satisfacción de usuarios.** Ello supone construir agendas de cambios con sentido de proceso, se incentivarán las acciones pilotos que favorezcan el aprendizaje y generen efectos referentes imitativos. Además, se instalará como práctica el evaluar, actualizar y aprender consultando de manera permanente el grado de satisfacción de los distintos tipos de usuarios de la organización municipal.

Sistema de desarrollo comunal

Se presenta a continuación, la figura del sistema de desarrollo comunal, centrado en la visión, movilizado por los seis lineamientos que fueron priorizados en Plan de Desarrollo Comunal de la comuna de 2019-2024. Los lineamientos contemplan seis ámbitos de desarrollo de la sustentabilidad, estos son:

Ilustración 4. Sistema de Desarrollo Comunal



MISIÓN: SOMOS UN MUNICIPIO DE PERSONAS COMPROMETIDAS AL SERVICIO DE PERSONAS

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

Se presenta la gráfica que representa el **sistema de desarrollo comunal de Los Ángeles**. Ella representa una síntesis de la estrategia a implementar en los próximos 6 años. Al centro del sistema se sitúa la visión Comunal y cada uno de los elementos de este sistema deben tributar a la consecución de la visión. Ese debe ser el sello en el análisis de coherencia de las actuaciones de la organización municipal. Desde los grandes programas hasta las acciones que consideremos menores deben inscribirse en algún elemento de esta gráfica y deben impactar en la visión comunal.

El esquema es un círculo ya que se basa en la teoría de sistemas y con ello se quiere significar y enfatizar la relación de las partes como un todo. Cualquier acción en un lineamiento afecta a todo el sistema.

Pilares de la estrategia

En todo el proceso de diagnóstico y de análisis de información secundaria se llega a un gran consenso, que la estrategia se sustentará de manera más eficiente en la medida que esta se sustente en los dos pilares que se presentan:

- **Municipio, de administrar a gobernar comuna**, no es suficiente tener el detalle las acciones a implementar en la matriz de planificación institucional del PLADECO. A la base está la ***decisión de iniciar el proceso de cambio cultural*** de la organización municipal para disponerla a los requerimientos de la comunidad de hoy. De no ocurrir ello, se mantendrán las mismas prácticas que se señalan necesario cambiar.
- **Equidad territorial y sustentabilidad**, otro pilar que debe dar coherencia siempre a las actuaciones de desarrollo es propender al equilibrio y equidad territorial, que vincule equitativamente a los distintos territorios comunales. Será clave a su vez consolidar un sistema integrado y transversal de abordaje de la sustentabilidad y cambio climático, no como un tema ambiental sino como un problema y desafío de desarrollo entendido en su integralidad (base y prácticas productivas, salud, deporte, equipamiento, normativas, educación, buenas prácticas comunitarias, etc.)

6. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

Se presentan a continuación, las matrices de planificación, son las expresiones más concretas del proceso de planificación y ejecución.

En primera instancia se exponen los seis lineamientos, luego se muestran los cuadros resúmenes o síntesis por cada uno de los lineamientos, los cuales sintetizan en una tabla y dan coherencia a objetivos estratégicos y específicos, los ámbitos de desarrollo que involucran, y, por último, el resumen de los Planes y Programas.

Para los cuadros síntesis, se contempla el ámbito, el cual describe las dimensiones de desarrollo involucradas, estas son:

Tabla 2. Caracterización de colores de ámbito de desarrollo para Matriz de Planificación

Color	Ámbito de Desarrollo
	Desarrollo Social (Social, Salud y Educación)
	Desarrollo Territorial y Ambiental (Vialidad, Infraestructura, Urbano-rural, Movilidad, Ambiental y Cambio Climático)
	Desarrollo Económico (Empleo, Fomento,)
	Desarrollo Institucional (Relaciones Internas, Gestión Municipal y Relaciones Externas)

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

Dichas Matrices poseen los siguientes componentes:

- El lineamiento de desarrollo.
- Identifica el objetivo estratégico y los objetivos específicos correspondientes.
- Define el nombre de la iniciativa, que está enmarcada en algún Plan o Programa.
- Luego describe dicha iniciativa.
- Identifica la entidad municipal responsable de su ejecución, la fuente de financiamiento y el monto involucrado.
- Finalmente, precisa el cronograma de su ejecución en un periodo de 6 años, entre los años 2019 y 2024, que es el periodo de ejecución y vigencia del presente Plan.

6.1. Síntesis de Lineamientos de desarrollo y objetivos estratégicos

En las tablas de los puntos que se presentan a continuación, exponen un resumen o síntesis de las iniciativas presentadas de manera integrada, con cada uno de sus componentes y describiendo los ámbitos de desarrollo e indicando en la sección “responsables” quienes lideraran el proceso.

6.1.1. Lineamiento N°1: Municipio principal agente de desarrollo comunal

Tabla 3. Cuadro síntesis del lineamiento N°1, objetivos estratégicos y específicos

Lineamiento N°1: Municipio principal agente de desarrollo comunal			
Objetivos estratégicos	Objetivos Específicos	Ámbito	Planes y Programas
1.1 Transitar de un modelo de administración Municipal a Gobierno Municipal	1.1.1. Generar las competencias de desarrollo personal y organizacional para sostener el modelo de cambio Cultural	   	Para la mejora del Modelo de Gestión Municipal se implementarán los siguientes programas: - Programa de Cambio cultural: Los Ángeles municipio de personas al servicio personas 20/ 30 - Programa Academia Corporativa Municipal
	1.1.2. Actualizar la estructura Municipal en ámbito de Desarrollo y Cambio Climático.	  	- Plan de Reestructuración de Dirección de Medio Ambiente que incorpore y articule acciones frente al Cambio climático (funciones y responsabilidades). - Programa de Consolidación de Dirección de Desarrollo Económico
1.2. Simplificar trámites y prestaciones Municipales.	1.2.1 Certificar procesos, servicios y digitalización de prestaciones que aseguren calidad, pertinencia y oportunidad.	   	- Programa de certificación de procesos y simplificación de trámites de servicios internos y externos Municipales - Programa Municipio Digital y Firma electrónica
1.3. Elaborar e implementar un Sistema Municipal Integrado de Comunicación y relaciones, imagen corporativa, participación ciudadana y de satisfacción de usuarios.	1.3.1 Implementar un sistema municipal integrado de comunicación, participación y de satisfacción de usuarios.	   	- Política municipal de Comunicación bidireccional Interna y Externa - Programa Gestión de la inteligencia comunal - Implementación Observatorio de Buenas Prácticas de responsabilidad territorial - Implementación de Política de relaciones externas. - Programa y política de Migración e Inserción: - Política de satisfacción de usuarios y de mejora continua

Lineamiento N°1: Municipio principal agente de desarrollo comunal			
Objetivos estratégicos	Objetivos Específicos	Ámbito	Planes y Programas
	3.2 Diseñar, elaborar y desplegar la Marca Los Ángeles que defina el carácter distintivo, valorable y reconocible de la comuna	 	● Estudio: Construcción e Implementación de la “Marca Ciudad ● Plan de Modelo de gestión y Operación del PLADECO - Cuadro de Mando integral
	3.3 Implementar las prácticas organizacionales de monitoreo y actualización de la planificación y de satisfacción de usuarios.		● Estudio de Diseño y aplicación de la práctica de monitoreo y actualización del PLADECO: - Cuadro de Mando integral - Modelo de gestión del plan - Manual de Operación del plan ● Política de satisfacción de usuarios y de mejora continua

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del BíoBío 2019 (UBB, 2019)

6.1.2. Lineamiento N°2: Los Ángeles, comuna integrada territorialmente, conectada y segura espacial y funcionalmente

Tabla 4. Cuadro síntesis del lineamiento N°2, objetivos estratégicos y específicos

Lineamiento N°2: Los Ángeles, comuna integrada territorialmente, conectada y segura espacial y funcionalmente			
Objetivos estratégicos	Objetivos Específicos	Ámbito	Planes y Programas
2.1. Gestionar alianzas público-privadas y académicas-comunidad para idear, diseñar y ejecutar iniciativas de inversión integrada	2.1.1 Promover las estrategias de colaboración entre el municipio y los organismos estatales de manera de priorizar la cartera de inversiones.	 	Plan de Gestión de Reuniones por unidad territorial para mejorar espacios públicos.
	2.1.2 Desarrollar mesas de trabajo con entidades universitarias para promover la asistencia técnica en proyectos específicos.	 	Plan de Fortalecimiento de la vinculación, a través del Consejo Urbano, de la municipalidad con otras agrupaciones territoriales.
	2.1.3 Generar espacios de financiamiento privado para el desarrollo del diseño de ingeniería de proyectos con financiamiento estatal.	 	Plan Maestro interterritorial que vincule los territorios para mejorar la calidad de vida.
	2.1.4 Incorporar a la comunidad en las decisiones relevantes en los sectores vecinales.	  	Estudio de Actualización Ordenanza Medio Ambiental con Participación Ciudadana
2.2 Co-construir Los Ángeles con movilidad urbana integrada que mejore las condiciones de inequidad territorial.	2.2.1 Integrar los barrios residenciales y periféricos de Los Ángeles con el casco Histórico		Estudio de Diseño de nuevos accesos a barrios y zonas rurales de la comuna.
	2.2.2 Potenciar la incorporación de movilidad alternativa como bicicleta, locomoción pública, peatonal, etc.	 	- Plan Maestro de Movilidad Espacio Público en el marco de la ley de aportes al espacio público. - Iniciativa ferrocarriles en conexión con Paillihué.
2.3 Descongestionar el acceso a la ciudad y fomentar la vida de barrio	2.3.1 Actualización de los instrumentos de planificación territorial.	   	- Plan estratégico de promoción de subcentros de servicios a escala de barrios. - Estudio de revisión y actualización del PRC de Los Ángeles

Lineamiento N°2: Los Ángeles, comuna integrada territorialmente, conectada y segura espacial y funcionalmente			
Objetivos estratégicos	Objetivos Específicos	Ámbito	Planes y Programas
	2.3.2 Potenciar áreas de equipamiento y servicios en los barrios de la ciudad	   	Plan de Equipamiento de espacios públicos y calles de los barrios de la comuna

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

6.1.3. Lineamiento N°3: Los Ángeles, comuna centro de Chile, de derivación y de servicios de calidad

Tabla 5. Cuadro síntesis del lineamiento N°3, objetivos estratégicos y específicos

Lineamiento N°3: Los Ángeles, comuna centro de Chile, de derivación y de servicios de calidad			
Objetivos estratégicos	Objetivos Específicos	Ámbito	Planes y Programas
3.1 Mejorar y aumentar los Servicios y prestaciones de calidad en Salud	3.1.1 Aumentar la infraestructura de los establecimientos de salud primaria para una mayor y mejor cobertura del Territorio.	   	Programa de Normalización, construcción y/o Reposición de establecimientos de salud como CESFAM, CECOFs y PSR tanto del sector urbano como el rural.
	3.1.2 Fomentar hábitos saludables y de prevención de mal nutrición para la prevención de situaciones de riesgo y enfermedades cardiovasculares con énfasis en infancia y adolescencia	 	- Promoción De Estilos De Vida Saludable En Educación - Participación Ciudadana En Salud
	3.1.3 Desarrollar y potenciar la oncología en el territorio con pesquisa precoz del cáncer y tratamiento integral.	  	Proyecto de Nuevo Hospital de Especialidades
3.2 Diseñar y ejecutar un Modelo sistémico integrado de educación comunal.	3.2.1. Crear una entidad que facilite la articulación la oferta de todos los sistemas educacionales (privados y públicos) para dinamizar la educación.	 	Programa de Articulación de la Sistema Integral Educación Comunal y de vinculación a la Agencias Locales de Educación.
3.3 Promover el rol estratégico de la Ciudad de los Ángeles, potenciando su ubicación como	3.3.1. Articular acciones e instrumentos que permitan una mejora de los aspectos logísticos, de infraestructura y de servicios de alcance inter e intracomunal.	  	Plan estratégico de Inversiones en infraestructura de conectividad macro regional.

Lineamiento Nº3: Los Ángeles, comuna centro de Chile, de derivación y de servicios de calidad			
Objetivos estratégicos	Objetivos Específicos	Ámbito	Planes y Programas
cabecera del territorio centro sur.			- Plan de infraestructura de conectividad urbano-rural de Los Ángeles. - Estudio de Catastro de demanda y promoción de servicios por parte de otras comunas y/o regiones. - Plan de Implementación de servicios claves en comunidades rurales (Delegaciones y Sectores)
	3.3.2. Identificar las temáticas relevantes para el posicionamiento de la ciudad de Los Ángeles como cabecera del centro sur	  	Plan de Acción para la articulación Municipal con organismos privados.
3.4 Gestionar alianzas público-privadas mediante acuerdos e iniciativas que permitan generar una red de relaciones sobre el territorio o macrozona centro sur.	3.4.1. Generar, coordinar y concretar acciones conjuntas en el ámbito público y privado para generar, articular y compartir información clave para la red de relaciones del territorio centro sur.	  	- Estudio de Línea base de articulación provincias Biobío y Malleco. - Plan de acción para el fortalecimiento de vínculos públicos y privados en la comuna de Los Ángeles.
	3.4.2. Abordar las necesidades territoriales de la comuna y la macrozona centro sur a través de iniciativas de asociación y colaboración multisectorial	  	Plan de gestión multisectorial (público-privado) para la vinculación y desarrollo de iniciativas de inversión territorial de la comuna
3.5 Desarrollar y potenciar la cultura, las artes, el deporte y el patrimonio de la comuna de Los Ángeles para el empoderamiento cultural e identitario de los Angelinos	3.5.1. Gestionar servicios y actividades que potencien la participación ciudadana en las áreas de cultura y las artes.	  	- Planes de desarrollo y difusión de las artes, difusión de conservación de patrimonio - Gestión cultural para la construcción de infraestructuras a fines que fortalezcan la participación.
	3.5.2. Promoción de iniciativas para el desarrollo del deporte y la recreación.	  	Programa Integral de actividades deportivas competitivas y recreativas

Lineamiento N°3: Los Ángeles, comuna centro de Chile, de derivación y de servicios de calidad			
Objetivos estratégicos	Objetivos Específicos	Ámbito	Planes y Programas
	3.5.3. Realización y difusión de eventos de efemérides	  	Plan anual de realización de eventos de efemérides nacionales y comunales.

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-bío 2019 (UBB, 2019)

6.1.4. Lineamiento N°4: Los Ángeles, Comuna responsable, emprendedora y acogedora

Tabla 6. Cuadro síntesis del lineamiento N°4, objetivos estratégicos y específicos

Lineamiento N°4: Los Ángeles, Comuna responsable, emprendedora y acogedora			
Objetivos estratégicos	Objetivos Específicos	Ámbito	Planes y Programas
4.1. Fomentar el Desarrollo y Bienestar social comunal	4.1.1 Elaboración y aplicación del Metaplan Comunal de Prevención Integrada	●	Programa de Prevención Integrada
	4.1.2 Equilibrar la calidad de las prestaciones/atenciones sociales y de salud entre el radio urbano y el rural	● ✕	- Estudio de Diagnóstico Comparativo Centro-Periferia - Plan de Operativos Sociales de Agenda Municipal - Programa de Acceso Rural a la Atención Dental - Plan de Fortalecimiento de Delegaciones Municipales
4.2 Potenciar a los NNA (Sigla) y jóvenes para que sean el principal agente de cambio social y comunitario	4.2.1 Ejecutar iniciativas de fortalecimiento para la expansión de agrupaciones comunitarias	● ✕	- Programa de Cabildos de Impacto Expansivo - Plan de Curso Online para NNAJ - Programa de Empoderamiento de NNAJ - Programas Normas de Buena Convivencia
4.3 Promover la atención municipal integral al usuario	4.3.1. Fortalecer y evaluar las acciones municipales para la atención integral al usuario	● ■ ▲ ✕	- Programa de Atención Integral Municipal - Capacitación en Atención de Calidad a Funcionarios - Plan de Entrega de Información Integral Al Usuario - Evaluación Índice de Satisfacción de Usuarios - Valoración del Recurso Humano Municipal
	4.3.2. Reforzar la participación efectiva para la atención municipal integral al usuario	●	- Reforzamiento de Las Vías de Participación Efectiva - Creación de Consejo Consultivo de Accesibilidad Universal

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

6.1.5. Lineamiento N°5: Comuna atractiva para un desarrollo económico responsable.

Tabla 7. Cuadro síntesis del lineamiento N°5, objetivos estratégicos y específicos

Lineamiento N°5: Comuna atractiva para un desarrollo económico responsable.			
Objetivos estratégicos	Objetivos Específicos	Ámbito	Planes y Programas
5.1. Generar oportunidades para la inversión y la instalación de negocios en la comuna	5.1.1 Potenciar la capacidad de gestión, innovación y desarrollo de empresas y negocios de los emprendedores de la comuna	▲ ✕	- Estudios y Programas para emprendedores de la comuna - Estudio de oferta de educación y capacitación comunal en temas relativos a administración, emprendimiento e innovación. - Plan de Alianzas con las Instituciones de Educación Superior. - Programa de Pasantías y misiones tecnológicas para conocer experiencias exitosas.
	5.1.2 Potenciar los barrios comerciales de la comuna.	▲ ✕	Determinación y Plan de Fortalecimiento de barrios comerciales de la comuna
	5.1.3 Atraer inversiones a la comuna	■ ▲ ✕	- Estudio de formulación de Plan y Programa de Difusión y Promoción de atracción de Inversiones - Programa de Embajadores comunales.
5.2 Promover un tipo de Economía Verde con Certificación Local	5.2.1 Definir un Plan Integral de fomento productivo comunal sustentable con el medio ambiente certificables	▲ ✕	- Estudio para la promoción un ecosistema productivo y La Acreditación Local. - Crear un sistema de Certificación local. Articulado por la Municipalidad y La Academia.

Lineamiento N°5: Comuna atractiva para un desarrollo económico responsable.			
Objetivos estratégicos	Objetivos Específicos	Ámbito	Planes y Programas
5.3. Establecer condiciones necesarias para el desarrollo de Sistema de Vinculación y Apoyo Eficiente, para el Desarrollo Productivo Empresarial	5.3.1 Definir Acciones condiciones necesarias para la operación eficiente y efectiva de un sistema de vinculación con el sector productivo de la comuna.	 	- Programa de Sistema de Vinculación y Apoyo Eficiente, para el Desarrollo Productivo Empresarial - Plan de Alfabetización Digital – Plataforma digital - Programa de Fortalecimiento de competencias de Funcionarios de Fomento Productivo en atención del emprendedor
	5.3.2. Mejorar el uso y cuidado del recurso hídrico con fines productivos	  	Programa de Diagnóstico, Uso eficiente, Monitoreo y gestión sustentable de recursos hídricos con fines productivos

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-bío 2019 (UBB, 2019)

6.1.6. Lineamiento N°6: Los Ángeles, calidad de vida en la comuna, sustentable

Tabla 8. Cuadro síntesis del lineamiento N°6, objetivos estratégicos y específicos

Lineamiento N°6: Los Ángeles, calidad de vida en la comuna, sustentable			
Objetivos estratégicos	Objetivos Específicos	Ámbito	Planes y Programas
6.1 Incentivar la adaptación al cambio climático desde la Municipalidad	6.1.1. Desarrollar iniciativas sustentables que ejecuten acciones concretas para la adaptación al cambio climático en la comuna.	   	- Plan Integral Local de Cambio Climático - Estudio de Diagnóstico para formulación de Ordenanza de Turismo - Programa de participación en Agrupaciones y Planes Asociativos para generar acciones ante el Cambio Climático
6.2 Fortalecer y promover de la Educación Ambiental Comunal	6.2.1. Desarrollo de acciones Municipales articulada internamente de Educación Ambiental	   	Plan de Articulación de Educación Ambiental en PADEM, SCAM, CAM y Organizaciones Comunitarias.

Lineamiento N°6: Los Ángeles, calidad de vida en la comuna, sustentable			
Objetivos estratégicos	Objetivos Específicos	Ámbito	Planes y Programas
6.3 Fomentar la implementación de Buenas Prácticas Ambientales en la comuna	6.3.1. Ejecución de Acciones de Implementación de Buenas Prácticas Ambientales en la comuna	   	- Programa de Zoonosis - Programa de Vinculación al Plan de Descontaminación Ambiental (PDLA) - Plan de prácticas estudiantiles y tesis académicas con relevancia comunal

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-bío 2019 (UBB, 2019)

6.2. Matrices de Iniciativas por Lineamientos de desarrollo

6.2.1. Matriz de Planificación Lineamiento N°1

Tabla 9. Lineamiento N°1, objetivos estratégicos N°1

Lineamiento N°		1. Municipio principal agente de desarrollo comunal									
Objetivo Estratégico		1.1. Transitar de un modelo de administración Municipal a Gobierno Municipal									
Objetivo Especifico		1.1.1. Generar las competencias de desarrollo personal y organizacional para sostener el modelo de cambio Cultural									
N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Programa de Cambio cultural: Los Ángeles municipio de personas al servicio personas 20/ 30	El programa tiene sentido de proceso y apunta a resolver un problema de crisis de desarrollo que se manifiesta en la organización Municipal y a un elemento de contexto de cambio de las condiciones de satisfacción de los usuarios internos y finales del Municipio. Aumento de población “demandas” aumentos y crecientes de requerimientos nuevos a gobiernos locales. El proceso y programa supone una externalización que además instale capacidades y competencias internas. Ello supone los siguientes pasos lógicos: A. Definir las condiciones de satisfacción para externalizar el programa (TTRR), el debe contener al menos las siguientes líneas de trabajo: Definir nuevas Competencias corporativas en coherencia con Visión, Misión, Valores y lineamientos estratégicos corporativos (por ejemplo, estructura organizacional).	Dirección de RRHHs	Municipal, Subdere, FNDR, Sectorial.	240.000	X	X	X	X	X	X

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2	2	2	2	2	2	
						0	0	0	0	0	0	
						1	2	2	2	2	2	
						9	0	1	2	3	4	
		• Diagnóstico y análisis de brechas. • Definir roles de líderes, agentes para el cambio y equipo de cambio cultural. • Definir el programa de intervención (¿qué cambia? qué se ajusta? ¿Y qué se mantiene?) • Implementación • Sensibilización, Desarrollo, Consolidación y Revisión • Sistema de medición del Impacto y satisfacción de usuarios. ¿cuánto se ha Instalado la nueva cultura? B.- Licitación y Adjudicación C.- Ejecución. D.- Sistema de evaluación de efecto e impacto del proceso. (externalización a experto distinto al ejecutor del programa)										
2	Programa Academia Corporativa Municipal	El programa consiste en consolidar la herramienta de la formación como palanca del desarrollo de la organización municipal. Supone transitar de un sistema de capacitación reactiva que pone el foco en la tarea y demanda para transitar a una de formación continua que pone le foco en la Transferencia e Impacto para el Alto desempeño para consolidarse en una academia corporativa municipal que pone su Foco en la formación continua alineada con la estrategia, la Visión, y misión Municipal, garantizando la gestión de conocimiento e incorpora una alternativa de desarrollo profesional y de profesionalización del municipio y el reconocimiento a las personas. El proceso y programa requiere una externalización a expertos y supone los siguientes pasos lógicos: A. Definir las condiciones de satisfacción para externalizar el programa (TTRR), él debe contener al menos las siguientes líneas de trabajo a contratar con consultoría experta.	Dirección de RRHs	Municipal, Subdere, FNDR, Sectorial e Internacional.	100.000		X	X	X	X	X	X

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		- Definir la visión y misión de la <u>academia</u> y su alineamiento estratégico a la misión y visión de desarrollo del Municipio y Comuna. Inventariar los recursos de competencias del municipio. - Levantamiento de desempeños esperados y definición de aprendizajes esperados, unidades de aprendizajes y contenidos de la malla de la academia. - Identificar recursos de aprendizaje, recursos operacionales y metodología. - Revisión, validación y puesta en marcha. B.- Licitación y Adjudicación C.- Ejecución D.- Definición, entrenamiento de Líder de administración de la Academia Corporativa Municipal.									
Objetivo Especifico		1.1.2. Actualizar la estructura Municipal en ámbito de Desarrollo y Cambio Climático.									
3	Plan de Reestructuración de Dirección de Medio Ambiente que incorpore y articule acciones frente al Cambio climático (funciones y responsabilidades).	Considerando la urgencia de la problemática del que nos presenta el fenómeno de cambio climático, el cual trasciende lo meramente ambiental y por tanto implica un abordaje integral de desarrollo, afectando aspectos tales como la salud humana, la infraestructura, el acceso al agua, los ecosistemas locales y la economía, por mencionar algunos elementos; plantea el desafío de que el trabajo en cambio climático deberá ir más allá del trabajo de una sola dirección. Se requiere redefinir y apostar a cambios en la estructura de funciones, roles, responsabilidades y definición de perfil de cargo y desarrollo de carrera <i>de la dirección de medio ambiente para transitar a una dirección de medio ambiente y cambio climático municipal</i> , que permita orientar y	Dirección de RRHH, Administración municipal, Dirección de Medio Ambiente o DMA (reasignación presupuestaria)	Municipal	7.200	X	X	X	X	X	X

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		fortalecer los procesos de toma de decisión mediante formas de aprendizaje y acción al interior de la organización con toda su estructura, como con la comunidad, la empresa, los servicios y el tercer sector.									
2	Creación de Nueva Institucionalidad Municipal para el Desarrollo económico	Definición de la orgánica municipal para mejorar el desarrollo económico. Dada la dinámica que demanda del municipio y la dimensión económica del desarrollo (empresas, sistema educacional, oferta estatal, red de relaciones territorial), se evaluara la forma de funcionamiento municipal para potenciar el fomento, donde se definirán las principales funciones relacionadas con el desarrollo económico Comunal y Territorial, e incorpora elementos de: fomento productivo, capacitación laboral, desarrollo rural, fomento de turismo, y la intermediación laboral. Es la entidad ejecutora de las políticas, planes y programas municipales destinados a atraer inversiones y desarrollar la capacidad empresarial en la Comuna. Dado su carácter estratégico, la nueva organización • Evaluar el modelo jurídico organizacional de funcionamiento de la nueva institucionalidad municipal de fomento productivo. Se adjunta propuesta de estructuración de institucionalidad municipal de desarrollo económico, con la descripción orgánica y descripción de cargos claves.	Dirección de RRHHs Administración municipal SECPLAN	Municipal (reasignación presupuestaria)	100.000	X	X	X	X	X	X

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

Tabla 10. Lineamiento N°1, objetivos estratégicos N°2

Lineamiento N°		1. Municipio principal agente de desarrollo comunal									
Objetivo Estratégico		1.2. Simplificar trámites y prestaciones Municipales.									
Objetivo Especifico		1.2.1. Certificar procesos, servicios y digitalización de prestaciones que aseguren calidad, pertinencia y oportunidad.									
N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Programa de certificación de procesos y simplificación de trámites de servicios internos y externos Municipales Municipio innovador y eficiente	El programa consiste en externalizar con entidad experta el diseño e implementación integrada de los procesos del municipio y el sistema de digitalización e inter-operatividad asociada para su acreditación Los pasos lógicos de este programa son: • Establecer términos de referencia, licitar y adjudicar. • Ejecutar consultoría de normalización, procesos y estructuras asociadas. • Implementar procesos • Certificar y acreditar el sistema integrado de procesos, servicios y prestaciones.	Dirección de RRHHS	Municipal, SUBDERE GORE	300.000	X	X	X			
2	Programa Municipio Digital y Firma electrónica	En un proceso gradual y progresivo, pero sin retorno el programa apunta a eliminar o disminuir los trámites de los ciudadanos y usuarios para pasar a una operación interna entre las entidades ya sean públicos o privados. Con ello se pretende eliminar la utilización del papel en los	Dirección de RRHHS	Municipal, SUBDERE GORE	600.000	X	X	X	X	X	X

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		trámites y liberar el uso del espacio para los archivos de papel. Además, el programa implica impactar al permitirle a los usuarios del sistema municipal acceder a una serie de trámites, requerimientos, gestiones, consultas entre otro en línea. Ello supone deslocalizar en los territorios de la comuna las prestaciones comunales. Todo lo anterior asegurando la certeza jurídica y administrativa. Los pasos lógicos de este programa son: • Establecer términos de referencia, licitar y adjudicar. • Ejecutar consultoría de normalización, digitalización y firma electrónica, procesos y estructuras asociadas. La Consultoría experta debe contemplar: a. Implementación de la reingeniería de los procesos internos y las consultas que se realizan y procedimientos de seguridad para el tratamiento de los registros físicos y su homologación en el ambiente digital. b. Proponer un nuevo diseño digital de cada uno de los procesos actuales en papel y su resguardo en formato digital en el marco de la legalidad. c. Documentar cada proceso rediseñado y capacitar a los actores que los llevarán a cabo. d. Habilitar la firma electrónica de documentos y su posterior verificación. e. Implementación, alfabetización digital comunitaria, utilizar los dispositivos informáticos									

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		en los distintos territorios (escuelas, juntas vecinales, consultorios, etc.). f. Marcha blanca, actualizar y rediseñar e Implementar.									

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

Tabla 11. Lineamiento N°1, objetivos estratégicos N°3

Lineamiento N°	1. Municipio principal agente de desarrollo comunal
Objetivo Estratégico	1.3. Elaborar e implementar un Sistema Municipal Integrado de Comunicación y relaciones, imagen corporativa, participación ciudadana y de satisfacción de usuarios
Objetivo Específico	1.3.1. Implementar un sistema municipal integrado de comunicación, participación y de satisfacción de usuarios.

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Política de Comunicación bidireccional Interna y Externa	El municipio debe transitar de acciones desarticuladas de comunicación a implementar a partir de los recursos de competencias con que cuenta a una política integrada de comunicación basada en una estrategia consolidada, compartida y asumida. Ello implica fortalecer los canales de comunicación al interior del Municipio, para integrar a los distintos niveles políticos, administrativos, comunidad organizada, además para fortalecer eficientemente las acciones municipales entre los distintos departamentos. Las acciones centrales a partir de los recursos de competencias existentes son:	Dirección de RRHHs, Relaciones Públicas y DIDECO	Municipal	180.000	X	X	X	X	X	X



N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2	2	2	2	2	2
						0	0	0	0	0	0
		a. Actualizar y consolidar integradamente el plan de medios de comunicación. b. Implementar la política de comunicación. c. Plan de Evaluación y actualización. d. Crear, mantener y validar la imagen y percepción municipal ante comunidad e. Consolidar y sostener en las prácticas un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo con cada uno de los departamentos y unidades municipales, para fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones de corto, mediano y largo plazo. f. Crear, coordinar y administrar las herramientas digitales de participación, consulta ciudadana, presupuestos participativos en las redes sociales, página web, facebook, twitter, etc. g. Definir descripción de cargo de líder de equipo comunicacional. h. Actualizar y validar estrategia integrada de comunicación y participación				1	2	2	2	2	2
						9	0	1	2	3	4
2	Programa Gestión de la Inteligencia Comunal	El propósito central del programa es promover nuevas formas de participación y de relaciones entre diferentes actores que constituyen la inteligencia comunal. Son actores, profesionales y técnicos en los ámbitos de desarrollo económico, ambiental, sociocultural, territorial, etc., los cuales se dispondrán en mesas temáticas formales para co-crear, co-diseñar futuro	SECPLAN y Administración Municipal.	Municipal Mesa Universitaria	60.000	X	X	X	X	X	X

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2	2	2	2	2	2
						0	0	0	0	0	0
						1	2	2	2	2	2
						9	0	1	2	3	4
		comunal y definirán estrategias de co-ejecución y de control y aprendizaje. La Inteligencia Territorial y sus mesas temáticas aportarán herramientas para resolver la toma de decisiones en cooperación. Para la implementación de las mesas temáticas de gestión de la inteligencia comunal se generarán mesas dirigidas por las reparticiones respectivas del municipio y asociadas a la competitividad de: • Desarrollo económico • Desarrollo socio-cultural • Desarrollo territorial • Desarrollo institucional									
3	Observatorio de Buenas Prácticas de responsabilidad territorial	El programa consiste en implementar un Observatorio de Buenas Prácticas de Responsabilidad Social Territorial RST- y establecer un sello comunal que certifique estas buenas prácticas. Ello se sustenta en generar espacios de aprendizaje para que tributen a una simetría entre municipio, reparticiones públicas, empresas y comunidades en un contexto que promueva las buenas prácticas asociadas a los territorios. Las fases del programa son: • Generar el sello comunal de RST. • Convenir con universidades y centros de estudios como certificadores de RST. • Promover la participación a postular al sello comunal de RST. Premiar y certificar los territorios de buenas prácticas de RST	Desarrollo económico, DIDECO, DOM Dirección de RRHHs	Municipal Mesa Universitaria	60.000	X	X	X	X	X	X
4	Política de Relaciones Externas.	Existen y se reconocen niveles de alianza y de articulación extraterritorial, en el nivel político-administrativo, se	Dirección de RRHHs	Municipal	60.000	X	X	X	X	X	X

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		destacan las alianzas que constituyen a partir de los territorios de ser Capital Provincial, de los capítulos nacionales y regionales de los municipios, a nivel de los partidos políticos, de las autoridades políticas comunales, estas alianzas se expresan en convenios, pasantías, articulaciones, etc. Es decir, existen redes y acciones de articulación con entornos territoriales mayores y con entidades externas. Lo que no existe es una política de Relaciones externas que tribute y le de valor a la estrategia comunal. La implementación de la política de relaciones externas implica a nivel desarrollar las siguientes líneas de acción: a. Definir unidad, dirección o departamento b. Definir niveles de relación que tributan a la visión, misión y estrategia de desarrollo de la Comuna. c. Definir y ordenar relaciones de proximidad y lejanía. d. Definir y formalizar la red de relaciones estratégicas. e. Formalizar convenios, programas y articulaciones con la red de relaciones. Evaluar y actualizar.	Administración Comunal	Desarrollo Económico							
5	Programa Migración e Inserción “Los Ángeles Multicultural Bienvenidos”	La importancia de los fenómenos migratorios y la necesidad insertarlos en los diversos programas y servicios que se otorgan en Chile, y como estos se expresan en la de Los Ángeles plantea un desafío de integración, de promover y consolidar derechos y de oportunidades para el desarrollo Comunal.	DIDECO Desarrollo Económico	Municipales	60.000	X	X	X	X	X	X

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		Los pasos lógicos del programa a implementar son: a. Consolidar la Institucionalidad que atienda la realidad migrante como un fenómeno integral y multifactorial. b. Plan de sensibilización y capacitación a funcionarios. c. Programa de regularización que permita promover el ejercicio pleno de sus derechos y de sus familias a través de un trabajo que facilita su acceso a los servicios públicos y privados, su inclusión, participación y reconocimiento y valoración de la interculturalidad en la comuna. d. Política comunal de derecho a la ciudad. Vinculación con desarrollo económico y política de expatriación comunal.									
Objetivo Específico		1.3.2. Diseñar, elaborar y desplegar la Marca Los Ángeles que defina el carácter distintivo, valorable y reconocible de la comuna									
1	Proyecto Marca Ciudad	Se requiere externalizar a expertos el modelar y posicionar la imagen de marca ciudad, como una manera de posicionar la comuna a nivel nacional e internacional, haciéndola atractiva, reconocible y valorable por sus atributos. El ejecutor de este proyecto, debe: a. Encontrar Participativamente el diseño de la Marca Ciudad. b. Identidad e Imagen (Estudio de opinión). c. Objetivos y metas de marketing, Determinación Target Group d. Definición producto-comuna e. Posicionamiento producto-comuna	SECPLAN	Municipal FNDR	50.000		X	X			

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2	2	2	2	2	2
						0	0	0	0	0	0
		f. Definición Estrategias g. Definir el marketing operacional y política de atracción de recursos h. Preparación y puesta en marcha estructura local i. Preparación y puesta en marcha estructura				1	2	2	2	2	2
						9	0	1	2	3	4
Objetivo Especifico		1.3.3. Implementar las prácticas organizacionales de monitoreo y actualización de la planificación y de satisfacción de usuarios.									
5	Estudio de Diseño y aplicación de la práctica de monitoreo y actualización del PLADECO	Esta iniciativa consiste en diseñar un Sistema de Monitoreo que permita la actualización de información y el ajuste año a año de su priorización (por ejemplo: ante el caso de eventualidades). Este comprende los siguientes puntos: • Cuadro de Mando integral • Modelo de gestión del plan • Manual de Operación del plan El Cuadro de mando integral, en un Pladeco significa identificar los objetivos y su vinculación en un mapa estratégico. Para su sistema de control y seguimiento se externaliza la elaboración de un modelo de Cuadro de Mando Integral, el cual constituye un mecanismo de control que permitirá detectar a tiempo las desviaciones y adoptar las medidas de corrección que sean pertinentes de manera oportuna. Estudio de Diseño y aplicación de la práctica de monitoreo y actualización del PLADECO:	SECPLAN	MUNICIPAL FNDR	50.000						
						X	X				
6	Política de satisfacción de	Junto al proceso de acreditación se inicia un proceso de formación y mejora continua de puesta en marcha, consolidación y mejora continua.	Dirección de RRHHs	Municipal y Subdere	36.000		X	X	X		

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2	2	2	2	2	2
						0	0	0	0	0	0
	usuarios y de mejora continua	Coordinación con la Mesa Universitaria (Instituciones de Educación Superior) Los pasos lógicos del programa son: • Implementar programa de formación y entrenamiento. • Definir grupo de gestión de proceso. • Realizar sondeos de satisfacción de usuarios externos. • Realizar sondeos de satisfacción de usuarios internos con la implementación del sistema integrado. • Implementar acciones colectivas de evaluación, actualización y aprendizaje. Acción de recertificación del sistema.				1	2	2	2	2	2
						9	0	1	2	3	4

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

6.2.2. Matriz de Planificación Lineamiento N°2

Tabla 12. Lineamiento N°2, objetivos estratégicos N°1

Lineamiento N°	2. Los Ángeles, comuna integrada territorialmente, conectada y segura espacial y funcionalmente										
Objetivo Estratégico	2.1. Gestionar alianzas público-privadas y académicas-comunidad para idear, diseñar y ejecutar iniciativas de inversión integrada										
Objetivo Especifico	2.1.1. Promover las estrategias de colaboración entre el municipio y los organismos estatales de manera de priorizar la cartera de inversiones.										

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Ordenanza local interterritorial para mejorar y otorgar seguridad en los espacios públicos	A partir de la elaboración del Plan de Seguridad Publica, construir un instrumento que contribuya a mejorar las necesidades de seguridad (tangibles) en los diversos territorios y elaborar una ordenanza a modo de regular y fomentar, el cuidado (mantención) y la apropiación del espacio público Esto se manifiesta a través de las siguientes acciones: - Ejecución de reuniones territoriales para vincular a la comunidad en mejorar espacios públicos y realizar una adecuada formulación y ejecución de iniciativas, facilitadas por DIDECO y coordinadas desde SECPLAN. - Detectar espacios públicos inseguros y evaluar posibles soluciones a incorporar en la ordenanza - Coordinar estrategias de trabajo en conjunto entre SECPLAN y las Delegaciones Municipales	Dirección Seguridad Pública	Municipal	5.000			X			

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Objetivo Especifico		2.1.2. Desarrollar mesas de trabajo con entidades universitarias para promover la asistencia técnica en proyectos específicos.									
2	Fortalecimiento de la vinculación territorial, a través del Consejo Urbano, de la municipalidad con otras agrupaciones territoriales interterritoriales	Esta iniciativa consiste en desarrollar un Programa de fortalecimiento de la vinculación de los distintos territorios y los diversos actores (públicos, privados, académicos y de la sociedad civil), desde la coordinación activa de SECPLAN y DIDECO, a fin de dinamizar el territorio. Ella contempla las siguientes acciones: - Plan de Integración Organizaciones Territoriales en el Consejo Urbano. - Plan de acción para lograr iniciativas de inversión integrada. - Incorporar temas urbanos y rurales por delegaciones	Asesoría Urbana, DIDECO	Municipal	10.000	X	X	X	X	X	X
Objetivo Especifico		2.1.3. Generar espacios de financiamiento privado para el desarrollo del diseño de ingeniería de proyectos con financiamiento estatal.									
3	Plan Maestro en base a lineamientos estratégicos interterritorial que vincule los territorios comunales para mejorar la calidad de vida.	El Plan tiene por objetivo gatillar en el territorio la inversión conjunta tanto pública como de privados, que permita mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Dicha iniciativa considera las siguientes acciones: - Elaboración Diagnóstico y definición de lineamientos estratégicos interterritoriales. - Elaboración de Bases de licitación y llamado a propuesta pública - Inspección Técnica Profesional de desarrollo del Plan Maestro.	Asesoría Urbana	Fondos Sectoriales	60.000		X	X	X		

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Objetivo Especifico		2.1.4. Incorporar a la comunidad en las decisiones relevantes en los sectores vecinales.									
4	Actualización Ordenanza Medio Ambiental con Participación Ciudadana	El estudio consiste en actualizar (acorde a las necesidades de los nuevos tiempos) buscando con ellos involucrar a los habitantes de los diversos territorios en las crecientes demandas de regulación ambiental. Esta considera las siguientes actividades: - Constitución mesas de trabajo con sectores medioambientales para vincular sus requerimientos en la Actualización Ordenanza Medio Ambiental Dirección de Medio Ambiente o DMA - Elaboración Actualización Ordenanza Medio Ambiental - Difusión Actualización Ordenanza Medio Ambiental en sectores rurales y urbanos.	SECPLAN, Dirección de Medio Ambiente o DMA	Municipal y Sectorial	5.000					X	X

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

Tabla 13. Lineamiento N°2, objetivos estratégicos N°2

Lineamiento N°		2. Los Ángeles, comuna integrada territorialmente, conectada y segura espacial y funcionalmente									
Objetivo Estratégico		2.2. Co-construir Los Ángeles con movilidad urbana integrada que mejore las condiciones de inequidad territorial.									
Objetivo Especifico		2.2.1. Integrar los barrios residenciales y periféricos de Los Ángeles con el casco Histórico									
N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
5	Estudio de factibilidad vías en el sector rural	El estudio consiste en determinar la factibilidad de mejoramiento de vías del sector rural, estableciendo su priorización. Lo que contempla algunas acciones, entre las que encontramos: • Coordinación intersectorial. • Estudio de pre factibilidad de las nuevas vías propuestas • Estudio de diseño de las nuevas calzadas	Dirección de Tránsito, SECPLAN Asesoría Urbana	Subdere MOP	300.000		X	X	X	X	X
6	Plan de mejoramiento de calzadas en sectores rurales y urbanos	El Plan radica en definir la factibilidad y priorización en el mejoramiento de las calzadas en diversos sectores rurales y urbanos, acorde a las necesidades del territorio. Esto conlleva acciones tales como: • Coordinación intersectorial. • Estudio de factibilidad de ejecución de las calzadas • Estudio de ejecución de mantención de las calzadas	Dirección de Tránsito, SECPLAN Asesoría Urbana	Subdere MINVU MOP	1.000.000		X	X	X	X	X



N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2	2	2	2	2	2
						0	0	0	0	0	0
						1	2	2	2	2	2
						9	0	1	2	3	4
7	Estudio de nuevos accesos a barrios y zonas rurales de la comuna.	El estudio busca mejorar la accesibilidad a diversos territorios/barrios de la comuna. Para ello, se contemplan las siguientes acciones: • Coordinación intersectorial. • Estudio de pre factibilidad de los nuevos accesos propuestos. • Estudio de factibilidad de posibles nuevos puentes urbanos • Estudio de diseño de los accesos propuestos.	Dirección de Tránsito, SECPLAN, Asesor Urbano	Subdere MINVU	150.000				X	X	
Objetivo Especifico		2.2.2. Potenciar la incorporación de movilidad alternativa como bicicleta, locomoción pública, peatonal, etc.									
8	Plan Maestro de Movilidad intra y extraterritorial del Espacio Público en el marco de la ley de aportes al espacio público.	El Plan Maestro busca mejorar las condiciones de inequidad territorial, que conlleva el desarrollo estratégico a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo. Esto se manifiesta a través de las siguientes acciones: • Estudio extensión de Ciclovías intra y extraterritoriales • Diagnóstico de construcción de veredas intraterritoriales • Plan de Mejoramiento de Plazas en barrios de Los Ángeles. • Plan de mantención de Plazas Activas existentes en barrios de la comuna • Estudio de diseño de plazas sustentables e inclusivas/huertas comunitarias y otros intraterritorialmente. • Complementar el descriptor para justificar la ejecución y la continuidad de la iniciativa en el tiempo.	Unidad de Diseño, SECPLAN, Asesor Urbano	Ley de Aporte al Espacio Público, Serviu	200.000						

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
9	Mejoramiento de conectividad vial entre el sector céntrico de la ciudad con el sector Paillihue	La iniciativa busca mejorar la conectividad vial entre el sector céntrico de la ciudad con el sector Paillihue. Este considera los siguientes temas: - Gestión de adquisición de terrenos en el sector de ex línea férrea. - Incorporación de propuesta vial en modificación al PRC - Elaboración diseño de Factibilidad - Elaboración diseño de ejecución	Dirección de Tránsito, SECPLAN, Asesoría Urbana	FNDR y Sectorial	9.500.000		X	X	X	X	X

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

Tabla 14. Lineamiento N°2, objetivos estratégicos N°3

Lineamiento N°	2. Los Ángeles, comuna integrada territorialmente, conectada y segura espacial y funcionalmente
Objetivo Estratégico	2.3. Descongestionar el acceso a la ciudad y fomentar la vida de barrio
Objetivo Especifico	2.3.1. Actualización de los instrumentos de planificación territorial.

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
10	Plan estratégico de subcentros de servicios a escala de barrios.	Esta iniciativa consiste en elaborar un Plan para el desarrollo de subcentros de servicios en barrios estratégicos de la comuna, con el fin de fomentar la vida de barrio y así poder contribuir a descongestionar la ciudad. Esto contempla los siguientes temas:	SECPLAN, Asesor Urbano	Municipal MINVU	150.000			X	X		



N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		- Identificación de potenciales lugares de ubicación. - Definición de seccionales a escala de barrio. - Plan de implementación de servicios a escala barrial.									
11	Revisión y actualización del PRC de Los Ángeles	Esta iniciativa consiste en revisar y actualizar el Pla Regulador Comuna (PRC), de acuerdo a las nuevas normativas y necesidades territoriales para fomentar el desarrollo de la comuna. Esto contempla los siguientes temas: - Elaboración participativa de las Actualización del PRC de Los Ángeles. - Elaboración Bases de Licitación y llamado a licitación	DOM Asesor Urbano	MINVU	150.000				X	X	X
12	Plan de ejecución de Sedes comunitarias	Esta iniciativa contempla ejecutar la construcción, mantención y habilitación de sedes comunitarias en los diversos sectores de la comuna, priorizadas en un Plan de actualización anual en coordinación activa con DIDECO y SECPLAN, con enfoque de equidad territorial. Esto contempla los siguientes temas: - Diagnóstico de las zonas territoriales con déficit. - Definición de los lineamientos de diseño Bases de licitación y llamado a propuesta pública.	SECPLAN Asesor Urbano, DIDECO	Municipal MINVU	800.000	X	X	X	X	X	X
Objetivo Especifico		2.3.2. Potenciar áreas de equipamiento y servicios en los barrios de la ciudad									
13	Plan de Equipamiento de espacios públicos en los barrios de la comuna	Esta iniciativa consiste en determinar las necesidades de Equipamiento de espacios públicos y calles de los barrios de la comuna, contribuyendo con ello, a fomentar la vida de barrio. Esto contempla los siguientes temas:	SECPLAN, Asesor Urbano	Municipal, MINVU	100.000				X	X	



N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		• Diagnóstico de los espacios a incorporar en el plan de equipamiento. • Definición de los lineamientos de diseño para mobiliario urbano, señalética, aceras, iluminación para peatones, refugios peatonales, multicanchas y ciclovías • Bases de licitación y llamado a propuesta pública.									
14	Estudio de factibilidad técnica y económica para Soterramiento de Cableado aéreo	Plan de soterramiento de cables. Limpieza de cables, medidas de fiscalización. Ordenanza, Nuevos Barrios, partir por plan centro. catastro	SECPLAN	Municipal, Sectorial, SUBDERE.	100.000					X	X

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

6.2.3. Matriz de Planificación Lineamiento N°3

Tabla 15. Lineamiento N°3, objetivos estratégicos N°1

Lineamiento N° 3		3. Los Ángeles, ciudad centro de Chile, de derivación y de servicios de calidad									
Objetivo Estratégico		3.1. Mejorar y aumentar los servicios y prestaciones de calidad en salud									
Objetivo Especifico		3.1.1. Aumentar la infraestructura de los establecimientos de salud primaria para una mayor y mejor cobertura del Territorio y grupos etarios vulnerables.									
N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Programa de Normalización, Construcción y/o Reposición de Establecimientos de Salud como Cesfam, Cecofs y PSR Tanto del Sector Urbano como el Rural.	- Normalización Cesfam Norte - Construcción Centro De Salud Familiar Cordillera Los Ángeles - Construcción Cesfam Rural Sector Chacayal Los Ángeles - Construcción Cecosf Altos Del Retiro - Construcción Cecosf Villa Génesis - Reposición Posta Salud Rural o PSR El Durazno - Reposición PSR Saltos Del Laja	Dirección de Salud Comunal y SSBB	FNDR SECTORIAL, CONVENIO SSBB — MINSAL	6.000.000	X	X	X	X	X	X
2	Construcción del “Centro de Día del Adulto Mayor”	Centro tipo “guardería” para adultos mayores autovalentes; que otorgue servicios de alimentación, salud, talleres y actividades durante el día para mejorar su calidad de vida y dignificar así su quehacer social y participativo en esta etapa de la vida.	SECPLAN	Municipal, FNDR y Sectorial.	60.000 (Diseño) 750.000 (construcción)	X	X	X	X	X	X
Objetivo Especifico		3.1.2. Fomentar hábitos saludables y de prevención de mal nutrición para la prevención de situaciones de riesgo y enfermedades cardiovasculares con énfasis en infancia y adolescencia									
3	Promoción de Estilos de Vida Saludable en Educación	1. Los Establecimientos Educativos de la Comuna deben incorporar en sus planes, programas y reglamentos internos de la enseñanza pre-básica, básica y media, objetivos y contenidos destinados a educar en la	Dirección de Salud Comunal	Dirección de Salud Comunal en HH	5.000	X	X	X	X	X	X

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		promoción de estilos de vida saludable según lo establecido por el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud. 2. Implementar programa de “colaciones saludables” en todos los establecimientos educacionales de la comuna.									
3	Participación Ciudadana en Salud	Fortalecer la participación comunitaria en su gestión para promover los estilos de vida saludable: 1. Campañas de comunicación masivas dirigidas a la población en general con el objetivo de promover estilos de vida saludable 2. Velar por el cumplimiento de la ordenanza Municipal sobre puestos de venta de alimentos saludables en espacio público. 3. Cierre una vez al mes de avenidas o calles seleccionadas para el deporte en familia.	Dirección de Salud Comunal	Dirección de Salud Comunal en HH	45.000	X	X	X	X	X	X
Objetivo Específico		3.1.3 Desarrollar y potenciar la oncología en el territorio con pesquisa precoz del cáncer y tratamiento integral									
4	Nuevo Hospital de Especialidades	Este hospital viene a dar respuesta a la principal causa de muerte en la provincia que es el cáncer, además ayudará a satisfacer la demanda de hospitalización de personas mayores	SSBB	MINSAL	120.000.000	X	X	X	X	X	X

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

Tabla 16. Lineamiento N°3, objetivos estratégicos N°2

Lineamiento N° 3		3. Los Ángeles, ciudad centro de Chile, de derivación y de servicios de calidad									
Objetivo Estratégico		3.2. Diseñar y ejecutar un Modelo Sistémico Integrado de Educación Comunal									
Objetivo Específico		3.2.1. Crear una entidad que facilite la articulación de la oferta de todos los sistemas educacionales (públicos y privados) para dinamizar la educación en el territorio.									
N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2	2	2	2	2	2
						0	0	0	0	0	0
						1	2	2	2	2	2
						9	0	1	2	3	4
5	Programa de Articulación del Sistema Integral de Educación Comunal y de vinculación con Las Agencias Locales De Educación.	Este Programa contempla: - Conformación de la Mesa Integral de Educación (Instituciones de educación superior, nivelación de estudios, establecimientos públicos y privados) - Determinar el marco jurídico y administrativo para crear dicha entidad liderada por el alcalde. - Generar un Plan de acción para un correcto traspaso del DAEM hacia las agencias locales de educación.	Administración Municipal	Municipal	12.000						
						X	X	X	X	X	X

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-bío 2019 (UBB, 2019)

Tabla 17. Lineamiento N°3, objetivos estratégicos N°3

Lineamiento N°		3. Los Ángeles, ciudad centro de Chile, de derivación y de servicios de calidad									
Objetivo Estratégico		3.3. Promover el rol estratégico de la Ciudad de los Ángeles, potenciando su ubicación como cabecera del territorio centro sur.									
Objetivo Especifico		3.3.1. Articular acciones e instrumentos que permitan una mejora de los aspectos logísticos, de infraestructura y de servicios de alcance inter e intracomunal.									

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
6	Plan de Gestión Estratégico de Inversiones en Infraestructura de Conectividad macroregional.	La iniciativa consiste en gestionar reuniones Intersectoriales para formulación mesa de trabajo para Inversión en rutas que no se encuentren concesionadas, incluyendo actores como: • Instituciones intersectoriales • Representantes comunidad • Agrupaciones o gremios del ámbito productivo Desarrollo de diagnóstico/estudio para potenciar la conectividad de Los Ángeles, considerando: • Conectividad Norte-sur (desde su rol articulador con las regiones de Ñuble y Araucanía norte), • Conectividad Este-oeste (articulando con zona cordillerana de la región y hacia la provincia de Concepción a través de Nacimiento-Santa Juana y Cabrero-Yumbel). • Considerar mejoramiento de infraestructura de acceso a la comuna.	Administración Municipal (SECPLAN)	GORE (FNDR), SUBDERE, MOP	300.000		X	X	X	X	X

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2	2	2	2	2	2
						0	0	0	0	0	0
						1	2	2	2	2	2
						9	0	1	2	3	4
7	Plan de infraestructura de conectividad urbano-rural de Los Ángeles.	La iniciativa consiste en gestionar reuniones Intersectoriales para formulación Plan de Infraestructura de Conectividad Urbano-Rural de Los Ángeles. Busca a su vez potenciar la conectividad vial de los sectores rurales de la comuna y desarrollo de cartera de inversiones viales durante los próximos 5 años, para posteriormente postular las iniciativas a diseño y ejecución vía FNDR u otros fondos sectoriales. La cartera debe considerar: - Vías importantes de la ciudad (estructurales u otras asociadas a planes de transporte) - Puentes Urbanos - Calzadas (tanto en centros poblados como a nivel comuna) - Vías de importancia en sectores rurales.	Administración Municipal (SECPLAN / DOM)	GORE (FNDR), SUBDERE, MOP	1.050.000		X	X	X	X	X
8	Catastro de demanda y promoción de servicios por parte de otras comunas y/o regiones.	La iniciativa consiste en determinar la demanda de servicios en conjunto a otras comunas y/o regiones, para desarrollar iniciativas en común, Esta plantea los siguientes temas: - Gestionar reuniones intercomunales para definición de servicios intercomunales - Proponer línea de base para dimensionar demanda externa e interna de servicios y prestaciones públicas y privadas en la comuna de Los Ángeles.	Administración Municipal (SECPLAN)	GORE (FNDR), SUBDERE, Municipal	250.000		X	X	X		
9	Plan de gestión de servicios públicos, y privados con fines públicos, para equipamiento,	La iniciativa comprende articular las necesidades de diseño, construcción habilitación y mantención de Equipamiento e Infraestructura para el desarrollo de diversos servicios que se realizan en la comuna, como es el caso de Seguridad, Saneamiento básico entre otros.	Administración Municipal (SECPLAN)	GORE (FNDR), Ministerial, Municipalidad	500.000	X	X	X	X	X	X

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2	2	2	2	2	2
						0	0	0	0	0	0
	seguridad y saneamiento en la comuna.	Considera los siguientes temas: - Reuniones intersectoriales para la formulación de plan de gestión - Considerar los respectivos análisis de factibilidad y posterior postulación a diseño y ejecución vía FNDR u obtención de financiamiento ministerial para la implementación de servicios de alta demanda y necesidad en sectores y delegaciones rurales de la comuna, la cual considera (*): - CESFAM o Posta Rural: Millantú, Santa Fé, Saltos del Laja, San Carlos y Sectores 1, 2 y 3 - Bomberos (cuartel): Santa Fe', San Carlos, Chacayal, Paillihue - Comisaría o reten de carabineros: Millantú, Santa Fé, Saltos del Laja, Sector 1, El Peral, Paillihue. - Programa de diseño, instalación y mejoramiento de sistemas de agua potable rural (APR) en la comuna de Los Ángeles. - Programa de instalación y mejoramiento de sistemas de alcantarillado y casetas sanitarias en centros poblados de Los Ángeles. - Programa de implementación de equipamientos comunitarios (Multicanchas, Plazas, Áreas Verdes Nuevas, Sedes Comunitarias, Baños públicos). - Programa de instalación y mejoramiento de equipamiento e infraestructura complementaria vial en la comuna de Los Ángeles (Iluminación pública en calles, refugios peatonales urbanos y rurales,									



N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2	2	2	2	2	2
						0	0	0	0	0	0
		señaléticas, ciclovías, veredas, estacionamientos subterráneos) - Plan de desarrollo de vivienda social y proyectos complementarios (ejemplo: veredas urbanas, paneles solares y proyectos de eficiencia energética u otros similares). - Otros proyectos e iniciativas mediante Circular 33. (*) <i>Iniciativas están actualmente en desarrollo para el mejoramiento de las condiciones de habitabilidad y equidad territorial de la comunidad</i>									
10	Plan de Habitabilidad Entidad Patrocinante	El Plan de programación anual busca levantar necesidades comunales de habitabilidad, contribuyendo con ello a dar solución habitacional a las familias de la comuna de acuerdo a sus necesidades. Dicha iniciativa contempla: • Levantamiento de información anual: elaboración carpeta de proyectos, presentación, postulación, cierre de proyectos. • Ejecución de programas habitacionales anuales, de asistencia técnica y social para la postulación, reparación, mejoramiento de vivienda dirigidos a sectores vulnerables.	Entidad Patrocinante, Dideco	Serviu	450.000	X	X	X	X	X	X
Objetivo Especifico		3.3.2. Identificar las temáticas relevantes para el posicionamiento de la ciudad de Los Ángeles como cabecera del centro sur									
11	Gestionar Plan de Acción para la articulación Municipal	La presente iniciativa busca gestionar Plan de Acción para la articulación Municipal con organismos privados, contribuyendo así a posicionamiento de la ciudad de Los Ángeles como cabecera del centro sur.	Director de Obras Municipales	GORE (FNDR), SUBDERE, Municipalidad, Fondos Privadas	25.000		X	X	X		

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	con organismos privados.	Esta contempla los siguientes temas: - Identificar los actores claves de la comuna a convidar a trabajar en conjunto. - Gestionar mesas de trabajo con empresas claves, según demanda identificada a nivel intra e intercomunal. - Formulación de plan que debe considerar gestiones conjuntas con las empresas para evaluar factibilidad económica y evaluación de instrumentos de financiamiento para inversiones en servicios claves (bancos, sedes de empresas, oficinas de servicios, etc.)									
12	Estudio de identificación y priorización del patrimonio arquitectónico	El presente estudio consiste en identificar un catastro del patrimonio arquitectónico comunal, que posibilite la priorización del mismo en la comuna de Los Ángeles. Su objeto es relevar aquellos elementos patrimoniales que contribuyan a posicionar a la comuna dentro del macroterritorio.	Asesoría Urbana, SECPLAN y Dideco	Municipalidad	42.000		X	X			

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

Tabla 18. Lineamiento N°3, objetivos estratégicos N°4

Lineamiento N°		3. Los Ángeles, ciudad centro de Chile, de derivación y de servicios de calidad									
Objetivo Estratégico		3.4. Gestionar alianzas público-privadas mediante acuerdos e iniciativas que permitan generar una red de relaciones sobre el territorio o macrozona centro sur.									
Objetivo Especifico		3.4.1. Generar, coordinar y concretar acciones conjuntas en el ámbito público y privado para generar, articular y compartir información clave para la red de relaciones del territorio centro sur.									

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
13	Plan Línea base de articulación provincias Biobío y Malleco.	La iniciativa presente tiene por objetivo acciones conjuntas en el ámbito público y privado, para fortalecer las acciones claves de las relaciones del territorio centro sur. Esto considera las siguientes acciones: - Gestionar reuniones intercomunales. - Gestionar formulación de estudio de carácter bi-provincial, considerando al menos las provincias del Biobío y Malleco, considerando el levantamiento participativo de actores claves del ámbito público-privado (empresas, municipios, asociaciones gremiales y otros organismos), catastro de instrumentos de inversión para el desarrollo del territorio. El estudio sentará las bases de una política para el desarrollo y articulación de la macrozona.	Municipalidades (Los Ángeles y comunas provincia del Biobío y Provincia de Malleco)	GORE (FNDR), SUBDERE, CORFO	50.000	X	X				
14	Estudio de Diseño de un plan de acción para el fortalecimiento de vínculos públicos y privados en la comuna de Los Ángeles.	- Gestionar Mesa de Trabajo Público- Privado. - Promover diseño e implementación de un plan de acción para la vinculación de Los Ángeles con comunas vecinas y con actores relevantes, incluyendo acciones a corto y mediano plazo. Esta deberá considerar una agenda de alianzas a	Administración Municipal	GORE (FNDR), SUBDERE	30.000		X	X	X		

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		nivel público privado y establecer compromisos de gestión.									
Objetivo Especifico		3.4.2. Abordar las necesidades territoriales de la comuna y la macrozona centro sur a través de iniciativas de asociación y colaboración multisectorial									
15	Plan de gestión multisectorial (público-privado) para la vinculación y desarrollo de iniciativas de inversión territorial de la comuna	La presente iniciativa consiste en gestionar Plan de gestión multisectorial (público-privado) para la vinculación y desarrollo de iniciativas de inversión territorial de la comuna. Lo que contempla la siguiente acción: Articulación de mesas de trabajo multisectoriales con actores claves para levantar desafíos comunes e iniciativas de inversión, considerando: Mundo privado (especialmente ámbito productivo, asociaciones gremiales), sector público, academia (universidades, CFT e IP de la provincia).	Administración Municipal	GORE (FNDR), SUBDERE, CORFO, Vinculación con el medio (Ues y CFT/IP + Fondos privados	10.000	X	X	X			

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

Tabla 19. Lineamiento N°3, objetivos estratégicos N°5

Lineamiento N° 3		3. Los Ángeles, ciudad centro de Chile, de derivación y de servicios de calidad									
Objetivo Estratégico		3.5. Desarrollar y potenciar la cultura, las artes, el deporte y el patrimonio de la comuna de Los Ángeles para el empoderamiento cultural e identitario de los Angelinos									
Objetivo Especifico		3.5.1. Gestionar servicios y actividades que potencien la participación ciudadana en las áreas de cultura y las artes									
N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
16	Desarrollo y Difusión de Las Artes.	En coordinación con Corporación Cultural Los Ángeles se busca promover, socializar y destacar la importancia de la Actividad artístico-cultural en las vidas de ciudadanos y artistas de la región, creando un espacio óptimo para el desarrollo de las artes, reforzándola a través de una alianza Público-privada que garantice apoyo logístico, económico y de difusión.	DIDECO	Municipal	30.000	X	X	X	X	X	X
17	Conservación y Difusión del Patrimonio	En coordinación con Corporación Cultural Los Ángeles se busca la creación de instancias de concientización y difusión relativa a conservación y promoción del patrimonio cultural (material e inmaterial) de la comuna, difundiendo mediante estrategias que promuevan el carácter patrimonial e identitario de los bienes culturales de la comuna (vinculado al Plan de Gestión Cultural Corporación Cultural Los Ángeles).	DIDECO	Municipal	1.000	X	X	X	X	X	X
18	Gestión Cultural para la construcción de Infraestructuras a fines que fortalezcan la Participación	Descriptor • Construcción y puesta en marcha del Centro Cultural de la Municipalidad de Los Ángeles. • Construcción de nuevo edificio de la Biblioteca Municipal.	SECPLAN	Municipal-FNDR	2.590.105 (Corporación cultural)	X	X	X	X	X	X

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
					En Diseño (Biblioteca Municipal)						
Objetivo Específico		3.5.2 Promoción de iniciativas para el desarrollo del deporte y la recreación									
19	Programa Integral de actividades deportivas competitivas y recreativas	Esta iniciativa apunta a satisfacer a las necesidades de grupos de interés (clubes deportivos, NNA, Mujeres, discapacidad, etc.) de acceder a instancias recreativas y deportivas con acceso gratuito.	DIDECO	Municipal	100.000	X	X	X	X	X	X
Objetivo Específico		3.5.3 Realización y difusión de eventos de efemérides									
20	Diseño de plan anual de realización de eventos de efemérides nacionales y comunales.	Desarrollo de actividades culturales de celebración y/o conmemoración de efemérides, tanto eventos masivos como específicos según grupos de interés.	DIDECO	Municipal	500.000	X	X	X	X	X	X

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

6.2.4. Matriz de Planificación Lineamiento N°4

Tabla 20. Lineamiento N°4, objetivos estratégicos N°1

Lineamiento N°		4. Los Ángeles Ciudad responsable, emprendedora y acogedora									
Objetivo Estratégico		4.1. Fomentar el Desarrollo y Bienestar social comunal									
Objetivo Especifico		4.1.1. Elaboración y aplicación del Metaplan Comunal de Prevención Integrada									
N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Creación de Indicador Único de Prevención Social "IUP"	Mesa de trabajo con todos los agentes públicos y privados que trabajan el componente de prevención social para: 1. Unificar criterios para hacer control de normativa local 2. Fiscalización efectiva de la norma. 3. Formación de equipo especial de atención y derivación de ciudadanos afectados.	DIDECO, Dirección de Seguridad Comunal	No requiere	0	X	X	X	X	X	X
2	Promoción del Programa de Prevención Integrada	Desarrollo de espacios de reflexión para potenciar las competencias parentales que permitan un mejor desarrollo de NNAJ ⁴ , las que se realizarán a través de procesos participativos en organizaciones sociales, colegios, etc. Difusión y publicidad de objetivos e instituciones	DIDECO, Dirección de Seguridad Comunal, Salud y Educación	Municipal	2.600	X	X	X	X	X	X
3	Componente Situacional con Visión	El objetivo es que el criterio de distribución de los recursos para equipamiento comunitario sea pertinente a las	DIDECO, Dirección de Seguridad Obras,	Municipal, programas externos,	1.000	X	X	X	X	X	X

⁴ Niñas, Niños, Adolescentes y Jóvenes.

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Preventiva, Territorial y de Seguridad	necesidades locales y priorizaciones de prevención que realice el programa comunal de prevención Integrada. Ejemplos: Plazas, iniciativas deportivas, culturales, saludables, escolares, recuperación y/o reparación de espacios públicos como mejoramientos de luminarias y vigilancia.	SECPLAN, Educación y Salud	proyectos de infraestructura							
Objetivo Específico		4.1.2. Equilibrar la calidad de las prestaciones/atenciones sociales y de salud entre el radio urbano y el rural									
4	Diagnostico Comparativo Centro-Periferia	Analizar comparativamente las prestaciones sociales y de salud entre el centro y la periferia comunal y establecer los indicadores diferenciadores y estadísticas comparativas de las prestaciones sociales y de salud.	DIDECO, Dirección de Salud	Dirección de Salud, DIDECO	4.500	X	X	X	X	X	X
5	Operativos Sociales de Agenda Municipal	Realizar operativos Municipales en zonas alejadas del centro urbano de la ciudad y evaluar las prestaciones más requeridas para incorporarlas en las delegaciones; presentes y futuras.	OO.CC ⁵	DIDECO	25.000	X	X	X	X	X	X
6	Programa de Acceso Rural a la Atención Dental	Por medio de móviles acondicionados para tal fin.	SALUD MUNICIPAL	FNDR ⁶ MINSAL ⁷	600.000	X	X	X	X	X	X
7	Plan de Fortalecimiento de Delegaciones Municipales	Fortalecer y crear delegaciones nuevas donde se requiera, a partir de los resultados que libere el Diagnostico comparativo Centro Periferia.	Administración Municipal	Municipio	350.000	X	X	X	X	X	X

⁵ Organizaciones Comunitarias, DIDECO

⁶ Fondo Nacional de Desarrollo Regional

⁷ Ministerio de Salud



Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

Tabla 21. Lineamiento N°4, objetivos estratégicos N°2

Lineamiento N°	4. Los Ángeles Ciudad responsable, emprendedora y acogedora									
Objetivo Estratégico	4.2. Potenciar a los NNAJ para que sean el principal agente de cambio social y comunitario									
Objetivo Especifico	4.2.1. Ejecutar iniciativas de fortalecimiento para la expansión de agrupaciones comunitarias									
N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023
8	Cabildos de Impacto Expansivo	Realización de cabildos permanentes con a la sociedad organizada y los NNAJ desde donde se encuentran; establecimientos educacionales, Delegaciones Municipales. Adultos Mayores, RSH, etc.	DIDECO	OPD, dpto. Jóvenes, proyectos de fortalecimiento comunitario, culturales y de deporte	10.000	X	X	X	X	X
9	Curso Online para NNAJ	Curso online de “constitución formal” y “formulación, evaluación y postulación de proyectos” dirigido a NNAJ	DIDECO, EDUCACION	Municipal, programas externos	2.200	X	X	X	X	X
10	Empoderamiento De NNAJ	A través de proyectos de emprendimiento local con participación comercial de baja a mediana escala y participación en el diseño y ejecución de actividades comunitarias cuyos actores principales sean NNAJ	DIDECO, EDUCACION	Municipal, programas externos	80.000	X	X	X	X	X
11	Programas Normas de Buena Convivencia	Fomentar normas de buena convivencia, respeto por el prójimo, capacidad de escucha y reivindicación de posturas entre las distintas organizaciones territoriales y funcionales poniendo acento en las organizaciones y grupos de NNAJ no formales. Partiendo primero internamente con los funcionarios municipales para validar su reaplicabilidad.	DIDECO	DIDECO	200	X	X	X	X	X

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

Tabla 22. Lineamiento N°4, objetivos estratégicos N°3

Lineamiento N°	4. Los Ángeles Ciudad responsable, emprendedora y acogedora						
Objetivo Estratégico	4.3. Promover la atención municipal integral al usuario						
Objetivo Especifico	4.3.1. Fortalecer y evaluar las acciones municipales para la atención integral al usuario						

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
12	Programa de Atención Integral Municipal	Diseñar y poner en marcha un Plan de Trabajo que involucre a todas las direcciones municipales para aprender los términos y alcances de la modalidad integral de atención.	Administración Municipal	Requiere sólo HH	4.000	X	X	X	X	X	X
13	Capacitación en Atención de Calidad a Funcionarios	Programa de capacitación en atención de excelencia con enfoque de usuario como sujeto de derechos, este debe estar inserto en PMG y debe cumplir con un porcentaje de participación mínima.	Recursos Humanos Municipal	Municipal/ Recursos Humanos	25.000	X	X	X	X	X	X
14	Plan de Entrega de Información Integral al Usuario	1. Crear y ejecutar un Plan de entrega de información real, efectiva y oportuna de los servicios comunales al usuario. 2. Establecer canales formales mínimos de respuesta para todo funcionario que se vincule con un usuario, con el uso decretado de un Manual especialmente diseñado para tal efecto. 3. Capacitación semestral mutua entre direcciones.	MUNICIPIO/ Dirección de Comunicaciones	Municipal	50.000	X	X	X	X	X	X
15	Evaluación Índice de Satisfacción de Usuarios	Elaborar y aplicar un instrumento periódicamente que mida el nivel de satisfacción a usuarios y que permita acceder a modificaciones para la mejora en la atención	RR.HH y Administración Municipal con el	Municipal	50.000	X	X	X	X	X	X

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
			apoyo de DIDECO/SALUD								
16	Valoración del Recurso Humano Municipal	Para realizar una atención integral al usuario, debe haber una correspondencia entre los funcionarios que la ejecuten, su ámbito de práctica y vocación. Para ello, se debe desarrollar un mecanismo institucional permanente de autocuidado que a la vez monitoree los niveles de esfuerzo, satisfacción y empoderamiento del funcionario con su quehacer diario.	RR.HH DIDECO/SALUD	Municipal	200	X	X	X	X	X	X
Objetivo Especifico		4.3.2 Reforzar la participación efectiva para la atención municipal integral al usuario									
17	Reforzamiento de las Vías de Participación Efectiva	Establecer un plan de participación ciudadana cuyo diseño e implementación sea con distintas direcciones municipales bajo la dirección de OO.CC de DIDECO.	DIDECO	Municipal	500	X	X	X	X	X	X
18	Creación de Consejo Consultivo de Accesibilidad Universal	Puesta en marcha de Consejo Consultivo de Accesibilidad Universal; instancia consultiva para asesorar al municipio en materia de accesibilidad universal que, al existir como concejo tiene estatutos que versan sobre su funcionamiento y es de carácter autónomo.	Consejo Consultivo de Accesibilidad Universal Con apoyo de DIDECO/Of. Discapacidad	Seremi Desarrollo Social	100.000	X	X	X	X	X	X

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

6.2.5. Matriz de Planificación Lineamiento N°5

Tabla 23. Lineamiento N°5, objetivos estratégicos N°1

Lineamiento N°		5. Los Ángeles, comuna integrada territorialmente, conectada y segura espacial y funcionalmente									
Objetivo Estratégico		5.1. Generar oportunidades para la inversión y la instalación de negocios en la comuna									
Objetivo Especifico		5.1.1. Potenciar la capacidad de gestión, innovación y desarrollo de empresas y negocios de los emprendedores de la comuna									

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Programa de Enlace Productivo Municipal para apoyar a los emprendedores de la comuna	Esta iniciativa consiste en desarrollar un Programa de Enlace Productivo, dependiente del Departamento de Desarrollo Económico Local, para articular emprendimientos y empresas de la comuna con el ecosistema emprendedor.	Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad, Comité Desarrollo Productivo, Mesa De Fomento Productivo	300.000	X	X	X	X	X	X
2	Estudio de competencias y brechas de los emprendedores y empresas de la comuna.	El estudio consiste en determinar las necesidades de formación, capacitación y apoyo en emprendimiento y gestión empresarial para emprendedores y empresas de la comuna.	SECPLAN, Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad, Instituciones de Educación Superior	10.000	X	X	X	X		
3	Estudio de oferta de educación y capacitación comunal en temas relativos a administración, emprendimiento e innovación.	El estudio consiste en determinar la oferta y demanda de educación y capacitación a la que pueden acceder los habitantes de la comuna para adquirir o mejora competencias emprendedoras e innovadoras y de gestión de empresas.	SECPLAN, Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad, Instituciones de Educación Superior	10.000	X	X	X			

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
4	Programa de capacitación en emprendimiento e innovación por sector económico en la comuna	Consiste en diseñar y liderar un programa articulado intersectorial de capacitación en emprendimiento e innovación aplicada a cada sector económico identificado en la comuna.	Departamento Desarrollo Económico Local	Comité Desarrollo Productivo, SENCE - CORFO INDAP - MIN MA	600.000	X	X	X	X		
5	Alianzas con las Instituciones de Educación Superior que permitan mejorar las competencias y habilidades técnico profesionales de los emprendedores de la comuna.	Crear mesa de desarrollo productivo comunal en conjunto con instituciones de educación superior, para apoyar y fortalecer el trabajo del DEL. Aprovechar existencia de Mesa de Educación Superior comunal como base de la iniciativa.	Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad, Externos	4.000	X	X				
6	Pasantías y misiones tecnológicas para conocer experiencias exitosas	Consiste en generar instancias para conocer experiencias exitosas de emprendimiento y tecnologías fuera del territorio y generar redes de relaciones.	Departamento Desarrollo Económico Local	CORFO, Municipalidad, Privados	60.000	X	X	X	X	X	X
Objetivo Especifico		5.1.2. Potenciar los barrios comerciales de la comuna									
7	Determinación de los distintos barrios comerciales existentes en la comuna y sus vocaciones productivas y de negocios.	El estudio consiste en conocer los barrios comerciales que se pueden reconocer en la comuna, determinar sus vocaciones productivas y de negocios. Conocer los posibles requerimientos y oportunidades que se les presentan para generar estrategias de apoyo.	SECPLAN, Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad	40.000	X	X	X	X		

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
8	Implementación de un Plan de fortalecimiento de barrios comerciales de la comuna	Crear y ejecutar un plan para potenciar los distintos barrios comerciales existentes en la comuna, de acuerdo a sus vocaciones, requerimientos y oportunidades.	SECPLAN Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad, Comité Desarrollo Productivo	250.000		X	X	X	X	X
Objetivo Específico		5.1.3. Atraer inversiones a la comuna									
9	Estudio de atracción Inversiones	Este estudio consiste en: • Caracterizar la situación económica actual de la comuna. • Levantamiento de oportunidades de inversión en la comuna.	SECPLAN, Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad, Externos/ Comité Desarrollo Productivo	60.000		X	X	X		
10	Programa de difusión para incentivar la inversión en la comuna.	Este programa contempla definir una estrategia de comunicaciones y el respectivo plan de medios para incentivar la inversión en la comuna.	SECPLAN, Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad, Externos			X	X			
11	Promoción comunal para la atracción de inversiones a la comuna.	Proyecto de atracción de inversiones a la comuna. Este proyecto implica la gestión y ejecución del Estudio de Atracción de Inversiones	SECPLAN, Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad, Externos, Comité Desarrollo Productivo	150.000		X	X	X	X	X
12	Programa de Embajadores comunales	Esta estrategia implica nominar a personas e Instituciones ligadas a la comuna para que la representen en los diversos ámbitos económicos y eventos.	Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad	5.000		X	X	X	X	X

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

Tabla 24. Lineamiento N°5, objetivos estratégicos N°2

Lineamiento N°	5. Los Ángeles, comuna integrada territorialmente, conectada y segura espacial y funcionalmente									
Objetivo Estratégico	5.2. Promover un tipo de Economía Verde con Certificación Local									
Objetivo Especifico	5.2.1. Definir un Plan Integral de fomento productivo comunal sustentable con el medio ambiente certificables									
N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023
13	Promover un ecosistema productivo orientado a considerar y fomentar: economía verde, circuitos cortos de comercialización, empresas B, etc.	Esta iniciativa consiste en el desarrollo de un sistema para fomentar el emprendimiento y la innovación, principalmente en empresas denominadas “B” y que son parte de la llamada economía verde. El ecosistema debe estar compuesto por las relaciones entre personas o Instituciones y los entornos académicos, sociales, políticos y económicos para que pueden generar las condiciones necesarias	Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad, Externos	20.000	X	X	X	X	
14	Crear un sistema de Certificación local. Articulado por la Municipalidad y La Academia.	Implementar un sistema de calidad certificada que derive en un sello que reconozca a los emprendedores y emprendedoras y las empresas de la comuna en sus capacidades distintivas, innovación y el desarrollo de redes de negocios con identidad territorial, que considere en especial a las empresas B o de circuito corto de comercialización.	Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad, Mesa de Fomento Productivo	20.000	X	X	X		
15	Establecer una línea base sobre el manejo de residuos de los sistemas productivos locales	Realizar diagnóstico para identificar las brechas y oportunidades en el manejo de residuos de los sistemas productivos locales	Departamento Desarrollo Económico Local Fiscalización Municipal	Municipalidad, Externos	15.000	X	X	X		

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
16	Plan de desarrollo sustentable	Definir y ejecutar propuestas (plan) de desarrollo sustentable a nivel productivo en base al diagnóstico local	Dto. Desarrollo Económico Local M. Ambiente	Municipalidad, Externos	40.000	X	X	X	X		
17	Fortalecimiento del reciclaje y manejo de residuos en diversos sectores de la comuna	Promover la incorporación de nuevos actores en el ámbito de empresas de reciclaje y manejo de residuos	Depto. Desarrollo Económico Local	Municipalidad, Externos	24.000	X	X	X	X	X	X

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

Tabla 25. Lineamiento N°5, objetivos estratégicos N°3

Lineamiento N°	5. Los Ángeles, comuna integrada territorialmente, conectada y segura espacial y funcionalmente
Objetivo Estratégico	5.3. Establecer condiciones necesarias para el desarrollo de Sistema de Vinculación y Apoyo Eficiente, para el Desarrollo Productivo Empresarial
Objetivo Específico	5.3.1. Definir Acciones condiciones necesarias para la operación eficiente y efectiva de un sistema de vinculación con el sector productivo de la comuna

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
18	Desarrollar a nivel interno municipal, un enlace operativo y dinámico, que ahorre tiempo y responda a las necesidades de los profesionales.	desarrollar un procedimiento para construir y ejecutar enlaces operativos internos, apoyado por un sistema informático que permita almacenar, distribuir datos relevantes al desarrollo económico comunal, que permita un almacenamiento, acceso y procesamiento expedito y fácil de información relevante y su distribución a los centros de decisión correspondientes	SECPLAN, Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad, Externos	40.000	X	X	X	X		



N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
19	Desarrollar a nivel externo Municipal, un enlace operativo y dinámico, que ahorre tiempo y responda a las demandas y necesidades de los usuarios.	Desarrollar un procedimiento para construir y ejecutar enlaces operativos externos, apoyado por un sistema informático, que permita almacenar, distribuir datos relevantes al desarrollo económico comunal, que permita un almacenamiento, acceso y procesamiento expedito y fácil de información relevante y su distribución a los centros de decisión correspondientes	SECPLAN, Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad, Externos	40.000	X	X	X	X		
20	Alfabetización Digital – Plataforma digital	Crear un programa permanente de alfabetización digital para emprendedores y actores económicos de la comuna, con apoyo de instituciones de educación superior	Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad, Mesa De Fomento Productivo	60.000	X	X	X	X	X	X
21	Programa de Fortalecimiento de competencias de Funcionarios de Fomento Productivo. En atención del emprendedor	Desarrollar y ejecutar un programa de formación permanente sobre apoyo al emprendimiento, para funcionarios de fomento productivo.	Departamento Desarrollo Económico Local	Municipalidad, Externos	60.000	X	X	X	X	X	X
Objetivo Especifico		5.3.2. Mejorar el uso y cuidado del recurso hídrico con fines productivos									
22	Diagnóstico de la Matriz Hídrica con fines productivos de la Provincia de Bío Bío	Que permita identificar y caracterizar el recurso hídrico disponible en la provincia que permita definir políticas y programas de uso productivo.	SECPLAN	FNDR, DOH, Asociación de Canalistas	300.000		X	X	X		
23	Programa de comunicación y educación del uso eficiente y responsable de los recursos hídricos con	Promover la eficiencia en el consumo industrial, agrícola y de consumo doméstico del agua.	SECPLAN, DAEM	Municipalidad, Externos	60.000		X	X	X	X	X

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	que cuenta la comuna con fines productivos										
24	Programa de monitoreo de riles , aguas superficiales y punteras	Minimizar la contaminación del agua generada por emisiones industriales y de uso doméstico.	SECPLAN, Fiscalización Municipal	Municipalidad, MINSAL	700.000		X	X	X	X	X
25	Programa de manejo de aguas residuales	Incentivar reutilización de aguas residuales tratadas en actividades productivas	SECPLAN, Medioambiente	Municipalidad, MINSAL	150.000		X	X	X	X	X
26	Sistema de verificación de la gestión sustentable de recursos hídricos con fines productivos	Diseño de indicadores para verificar de una gestión sustentable de los recursos hídricos con fines productivos.	SECPLAN Medioambiente Fiscalización Municipal	Municipalidad	60.000		X	X	X	X	X

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

6.2.6. Matriz de Planificación Lineamiento N°6

Tabla 26. Lineamiento N°6, objetivos estratégicos N°1

Lineamiento N°		6. Los Ángeles, comuna integrada territorialmente, conectada y segura espacial y funcionalmente									
Objetivo Estratégico		6.1. Incentivar la adaptación al cambio climático desde la Municipalidad									
Objetivo Especifico		6.1.1. Desarrollar iniciativas sustentables que ejecuten acciones concretas para la adaptación al cambio climático en la comuna.									
N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Plan Integral Local de Cambio Climático Este plan incorpora los siguientes sub planes: - Riesgo - Protección Ecosistema - Uso Eficiente del Agua - Transporte y Movilidad - Residuos Sólidos - Infraestructura Crítica	Elaboración participativa del Plan Local de Cambio Climático para fortalecer la gestión Municipal en educación en Desarrollo Sostenible que prevengan los conflictos socioambientales y que fortalezcan la participación ciudadana e indígena. Dicha iniciativa apunta principalmente a la Reducción de Gases de Efecto Invernadero (GEI) - Realizar análisis de vulnerabilidad frente a cambio climático. - Mejorar y robustecer las capacidades municipales de respuesta frente a emergencias relacionadas a eventos extremos del clima. - Implementar estrategia para enfrentar cambios abruptos en el clima. - Desarrollar plan de adaptación comunal de 5 a 20 años. - Asegurar la participación ciudadana en las actividades para reducción la vulnerabilidad.	Unidad de Medio Ambiente, Dideco	Municipal, FDNR, Fondos Extranjeros	34.000		X				

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1.1	Plan de Gestión de Riesgos de desastres	Elaboración participativa del Plan de gestión de Riesgos de Desastres, que apuntes a gestionar los riesgos, amenazas y capacidades de respuesta ante los desastres. Se requiere de un equipo de trabajo Municipal inter departamental en coordinación con Administración Municipal.	Encargado de Emergencia DIDECO	Municipal, SUBDERE, FDNR, Fondos Extranjeros	36.000		X	X			
1.2	Estrategia para la protección de los Ecosistemas	Elaboración participativa de la estrategia para la protección de los ecosistemas, la cual se enfocará en: - Conocimiento y conservación de los servicios ambientales. - El resguardo de la biodiversidad existente. - Enfoque en la conservación de especies.	Unidad de Medio Ambiente/ DIDECO	Municipal, SUBDERE, Medio Ambiente, FDNR	42.000			X	X		
1.3	Plan para Uso Eficiente del Agua – Eficiencia y Seguridad Hídrica	Elaboración participativa del Plan para uso Eficiente del Agua – Eficiencia y Seguridad Hídrica, el cual se enfoca en: - Generar criterios de eficiencia hídrica en áreas verdes y regadío en general. - Implementar un sistema de compras azules en la municipalidad. - Adoptar y promover nuevas tecnologías en eficiencia hídrica. - Mejorar el abastecimiento de agua potable en zonas rurales. - Crear de una unidad de recursos hídricos, encargada de informar y monitorear el gasto de recurso hídrico en la municipalidad. Se requiere de un equipo de trabajo Municipal inter departamental en coordinación con Administración Municipal.	Unidad de Áreas verdes, Unidad de Medio Ambiente/DIDECO	Municipal, SUBDERE, FDNR	35.000				X	X	

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1.4	Plan de Acción de Transporte y Movilidad	Iniciativa en Desarrollo, que alude a la implementación participativa del Plan de Acción de Transporte y Movilidad (asociado a iniciativa SECTRA, ya que el estudio se encuentra por terminar) principalmente que apunte a la reducción de Gases de Efecto Invernadero (GEI)	Secretaría de Planificación (SECPLAN) /DIDECO	Municipal, SECTRA, FDNR	Sin información				X	X	
1.5	Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Domiciliarios y Asimilables	Elaboración participativa del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Domiciliarios y Asimilables en ámbito urbano e iniciativas para sectores rurales. Considera: - Reducción de Microbasurales. - Mejorar las condiciones del Almacenamiento, de operación de la Recolección y Transporte de Residuos Sólidos Domiciliarios (RSD), que considere; - Mejoras de eficiencia en los métodos de almacenamiento. - Gestión en la frecuencia de los recorridos y horarios establecidos y mayor fiscalización de recorridos y horarios, - Métodos de recolección y limpieza al retirar. Desde una perspectiva de la Reducción de Gases de Efecto Invernadero (GEI).	Unidad de Medio Ambiente/DIDCO	Municipal, SUBDERE, FDNR	48.000		X	X			
1.6	Plan Infraestructura crítica para adaptación al Cambio Climático	Elaboración participativa del Plan Infraestructura crítica para adaptación al Cambio Climático: - Considerar eventos extremos en las obras de mitigación de riesgos, aumentando el grado de resiliencia. - Regular la infraestructura según consideraciones climáticas. - Sustentabilidad en la construcción.	Asesoría Urbana, Dir. Medio Ambiente, DEPs./ DIDECO	Municipal, SUBDERE, MINVU, MOP, FDNR	32.000				X	X	



N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
2	Plan en Salud Integral que contenga la Adaptación al Cambio Climático como pieza fundamental	Co-construir un Plan en Salud Integral que contenga la Adaptación al Cambio Climático como pieza fundamental: 1. Implementar Sistemas de Planificación Colaborativa que permitan la integración de determinantes ambientales y sociales de la salud en la planificación. 2. Desarrollar e implementar programas específicos de prevención y fomento de la salud 3. Reconocer y aprovechar el potencial integrador del municipio y la capacidad de focalización del área de salud, con sus consultorios, direcciones y otros. 4. Desarrollar respuestas a nivel de los Sistemas de Salud frente a eventos climáticos extremos y cambios abruptos en el clima.	Dirección de Salud (DAS), Dir. Medio Ambiente /DIDECO	Municipal, MINSAL, FDNR	32.000			X	X		
3	Formulación de Diagnóstico para formulación de Ordenanza de Turismo	· Hacer diagnóstico de emprendimientos turísticos a nivel comunal · Gestionar Mesas de Trabajo con Seremi de Salud Formular e incentivar la formulación de Ordenanza de Turismo, apuntando al Desarrollo Sustentable del Sector turismo en la Comuna.	Dirección de Desarrollo Económico / DIDECO	Municipal	0				X		
4	Participación en la Red Chilena de Municipio ante el Cambio Climático	Participación en la Red Chilena de Municipio ante el cambio climático, es fundamental ya que otorga un grado de compromiso real, con objetivos indicadores reales y aplicables a las Municipalidades. Se requiere de trabajo mancomunado en la integración del cambio climático en su gestión y planificación, promoviendo la resiliencia y la sustentabilidad de la comuna. Esto se logra desde la educación, participación	Dirección de Medio Ambiente/ DIDECO	Municipal	2.000	X	X	X	X	X	X

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		ciudadana, vinculación con los sectores privados y la asociatividad con otros gobiernos locales.									

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

Tabla 27. Lineamiento N°6, objetivos estratégicos N°2

Lineamiento N°	6. Los Ángeles, comuna integrada territorialmente, conectada y segura espacial y funcionalmente
Objetivo Estratégico	6.2. Fortalecer y promover de la Educación Ambiental Comunal
Objetivo Especifico	6.2.1. Desarrollo de acciones Municipales articulada internamente de Educación Ambiental

N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
5	Articulación de Educación Ambiental en PADEM y CAM	La presente iniciativa consiste en articular u fomentar la educación ambiental a través de las vías oficiales con el fin de desarrollar continuamente esta actividad. La cual consta de las siguientes acciones: • Acciones de coordinación para el Plan de Educación Ambiental. • Gestiones y coordinación para Diseño e implementación de estrategia educación ambiental para las organizaciones de Ejecución del Plan de Educación. Gestión Comité Ambiental Municipal (CAM) que coordine con el DAEM, DAS, DIDECO y DMAAO	Dirección de Medio Ambiente, DEM, CAM, DIDECO	Municipal, Ministerios de Educación (SEP)		X	X	X	X	X	X

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

Tabla 28. Lineamiento N°6, objetivos estratégicos N°3

Lineamiento N°		6. Los Ángeles, comuna integrada territorialmente, conectada y segura espacial y funcionalmente									
Objetivo Estratégico		6.3. Fomentar la implementación de Buenas Prácticas Ambientales en la comuna									
Objetivo Especifico		6.3.1. Ejecución de Acciones de Implementación de Buenas Prácticas Ambientales en la comuna									
N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
6	Programa de Zoonosis	Lograr un control eficiente de plagas y prevenir zoonosis (Saneamiento Ambiental) en coordinación con el Plan Anual de Trabajo y la Planificación Anual de los operativos comunitario Organizado por DIDECO	Unidad de Zoonosis, DIDECO	Municipal, SUBDERE	120.000 60.000 municipal	X	X	X	X	X	X
7	Programa de Vinculación al Plan de Descontaminación Ambiental (PDLA)	Acción en coordinación con las Autoridades Públicas, que se requieran implementar para el Plan de Descontaminación Ambiental de Los Ángeles (PDLA). Ello considera: a) Vinculaciones y mesas de trabajo con Seremi de medio ambiente y otros servicios sectoriales b) Levantamiento de plan de acción a corto y mediano plazo. c) Acciones de sensibilización y educación a la comunidad (control humedad de leña, incentivos a fuentes de calefacción no contaminantes, etc.) d) Mesas de vinculación con la establecimientos educacionales y educación superior para iniciativas conjuntas (innovación abierta)	Dirección de Medio Ambiente DIDECO	Municipal, GORE (FNDR), Seremi de Medio Ambiente	60.000	X	X	X	X	X	X
8	Plan de prácticas estudiantiles y tesis	Establecimiento de requerimiento para el Plan de prácticas estudiantiles y tesis académicas con relevancia comunal de las Direcciones a fines, es decir, Dirección	Dirección de Medio Ambiente DIDECO	Municipal	128.000	X	X	X			

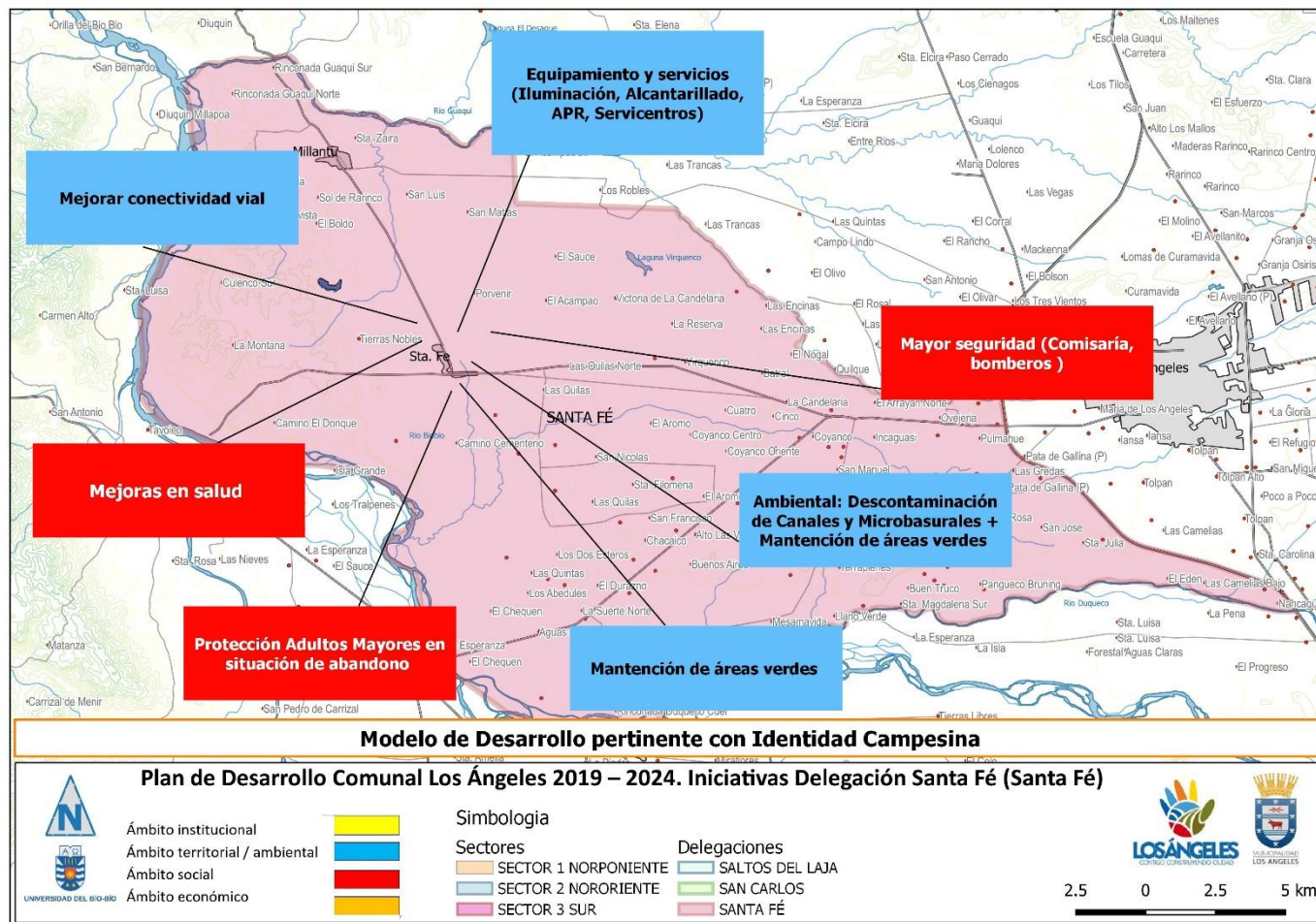


N°	Nombre de la Iniciativa	Descriptor	Responsable	Fuente de Financiamiento	Monto de Inversión M\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	académicas con relevancia comunal	Obras, Tránsito, Medio ambiente, Asesoría Urbana, Depto. Vivienda y Desarrollo Barrial. Establecimiento o extensión de Convenios de colaboración con Instituciones de Educación Superior Control de cumplimientos objetivos, definición de supervisores responsables, necesidad de financiamiento y seguimiento para los alumnos en práctica. * Vinculado a la Gestión del Talento y Gestión Municipal. Se requiere del apoyo y coordinación con la Dir. Adm. y Finanzas de la Municipalidad, depto. de Personal.									

Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

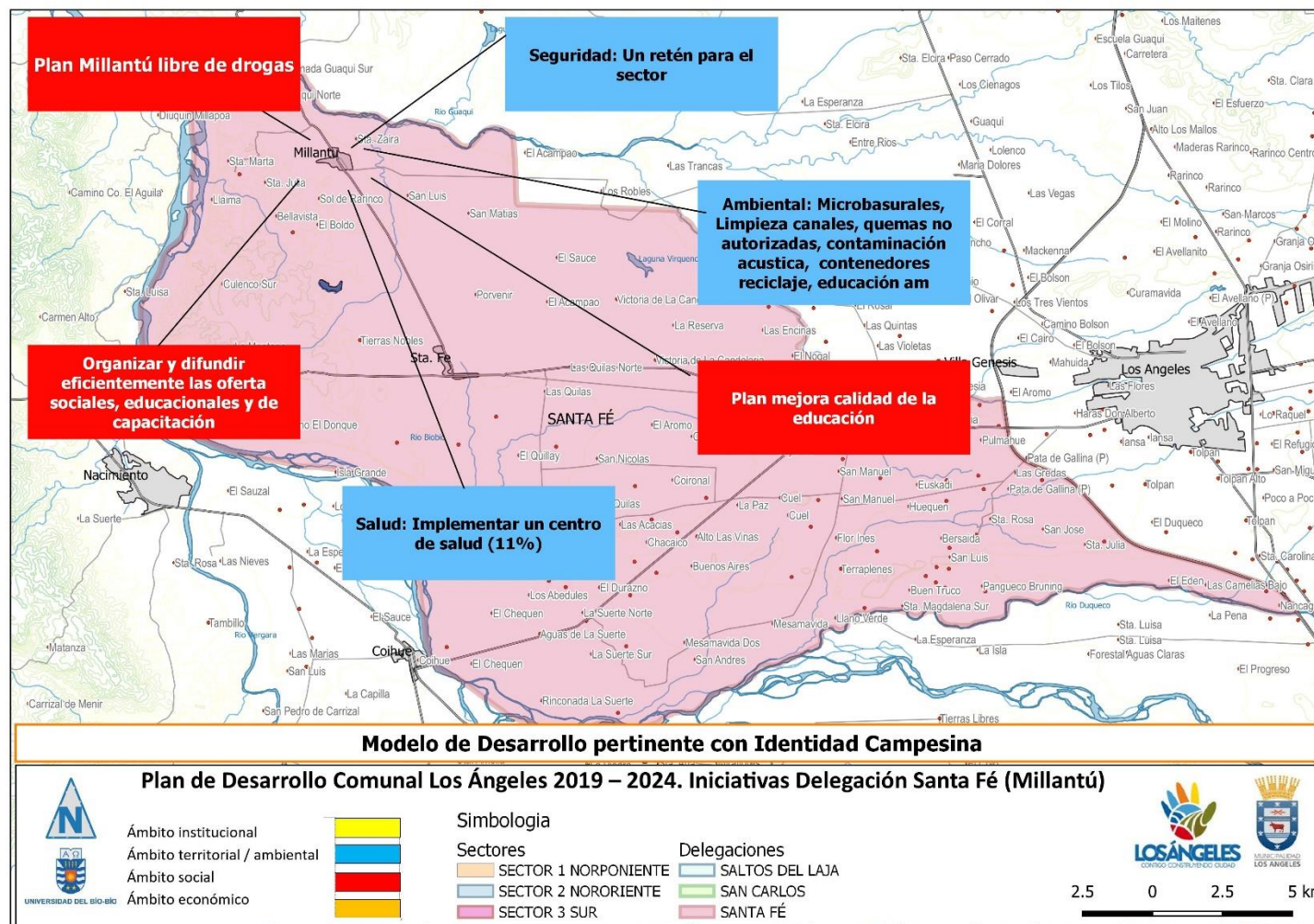
7. MAPAS

Ilustración 5. Iniciativas Delegación Santa Fe (Santa Fe)



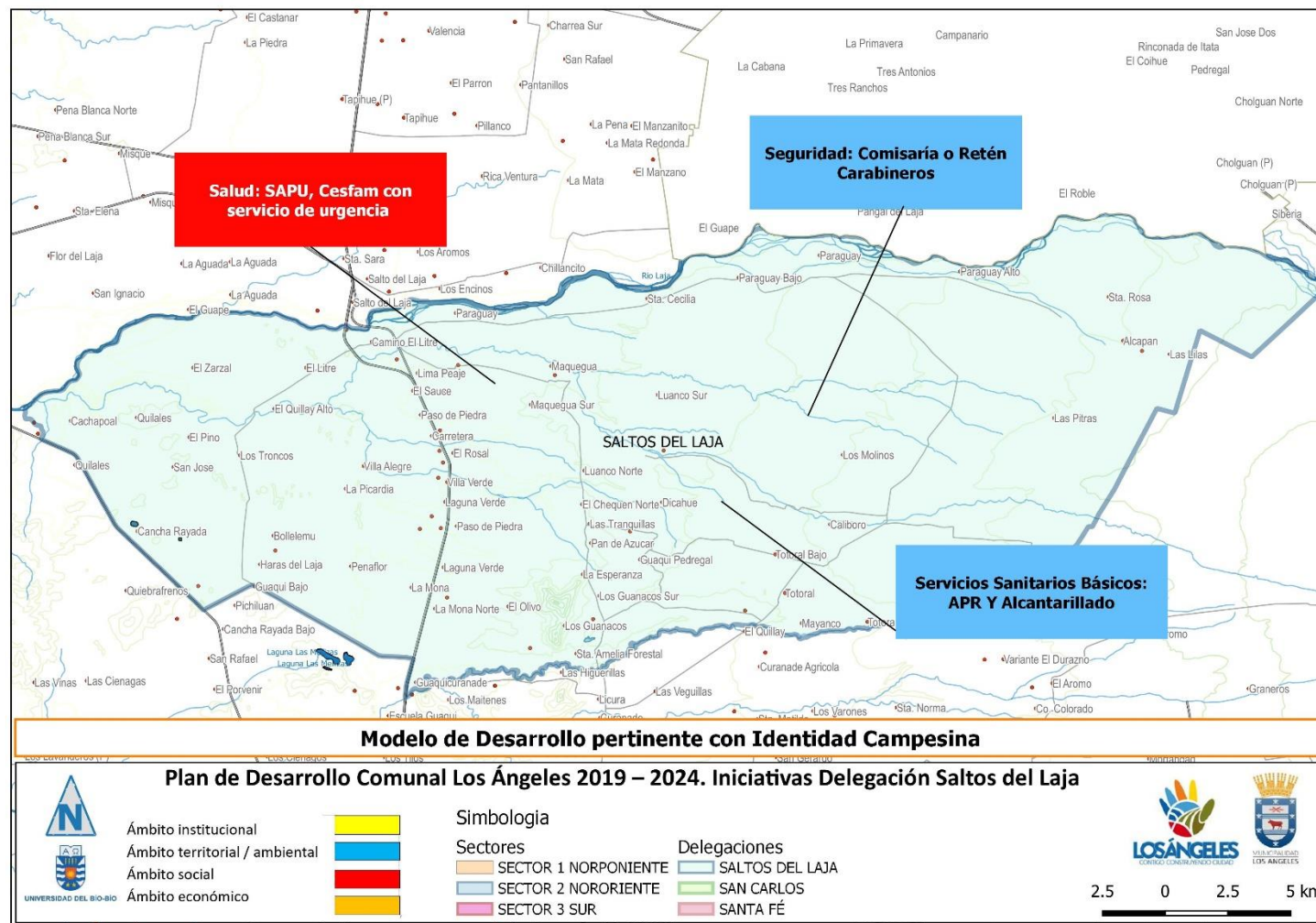
Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

Ilustración 6. Iniciativas Delegación Santa Fe (Millantú)



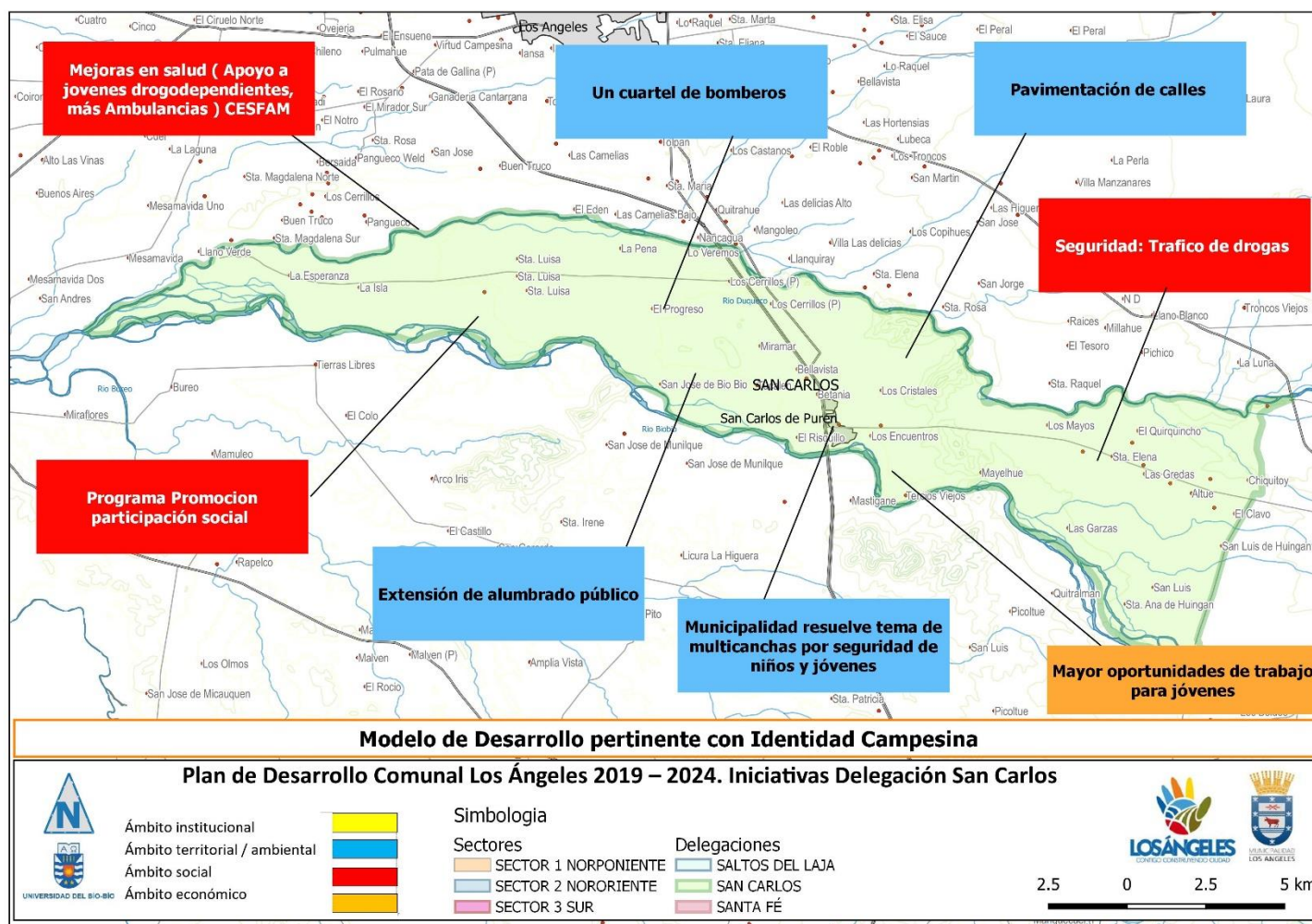
Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

Ilustración 7. Iniciativas Delegación Saltos del Laja



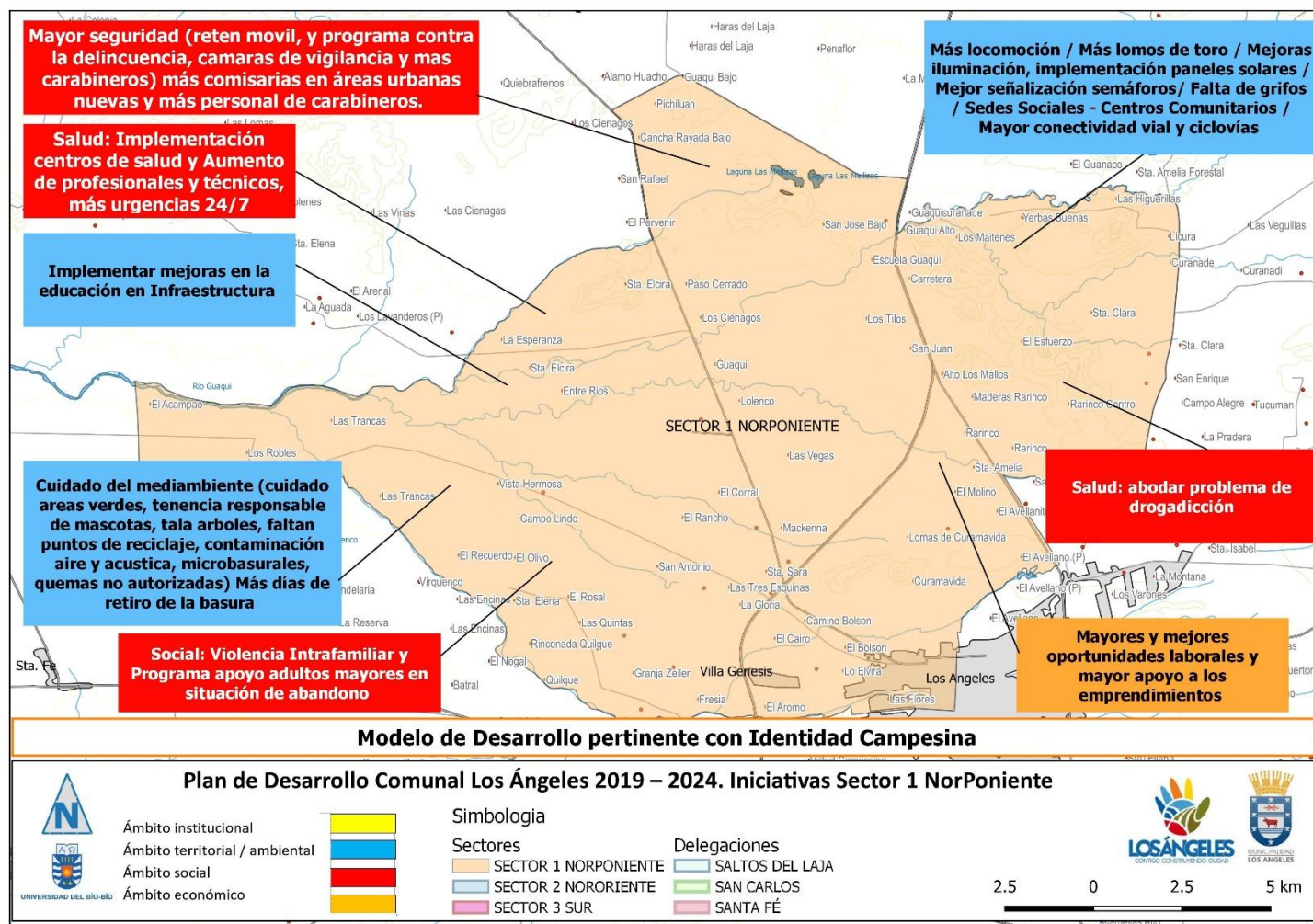
Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

Ilustración 8. Iniciativas Delegación San Carlos de Purén



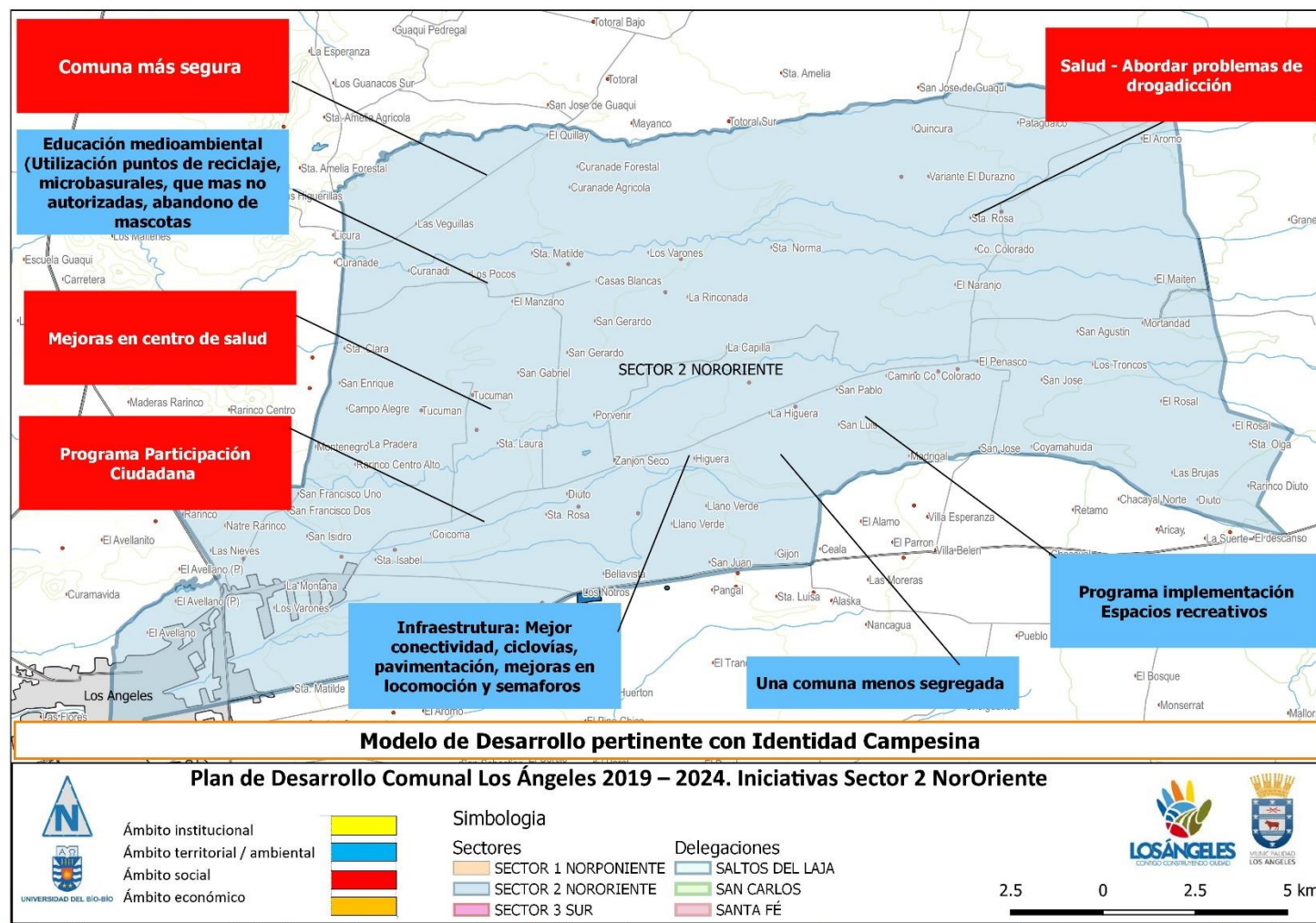
Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

Ilustración 9. Iniciativas Delegación Sector 1 Norponiente



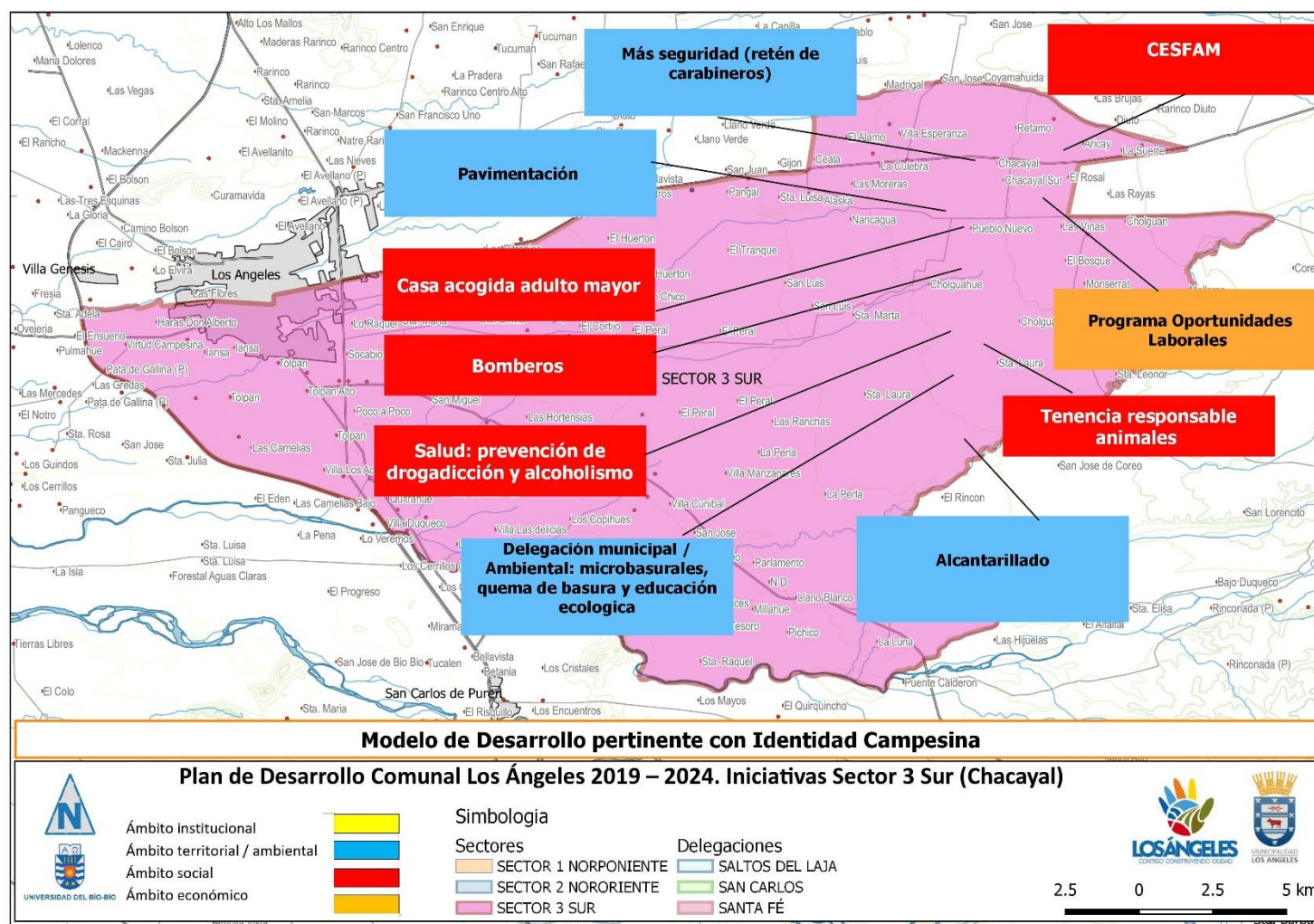
Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

Ilustración 10. Iniciativas Delegación Sector 2 Nororiente



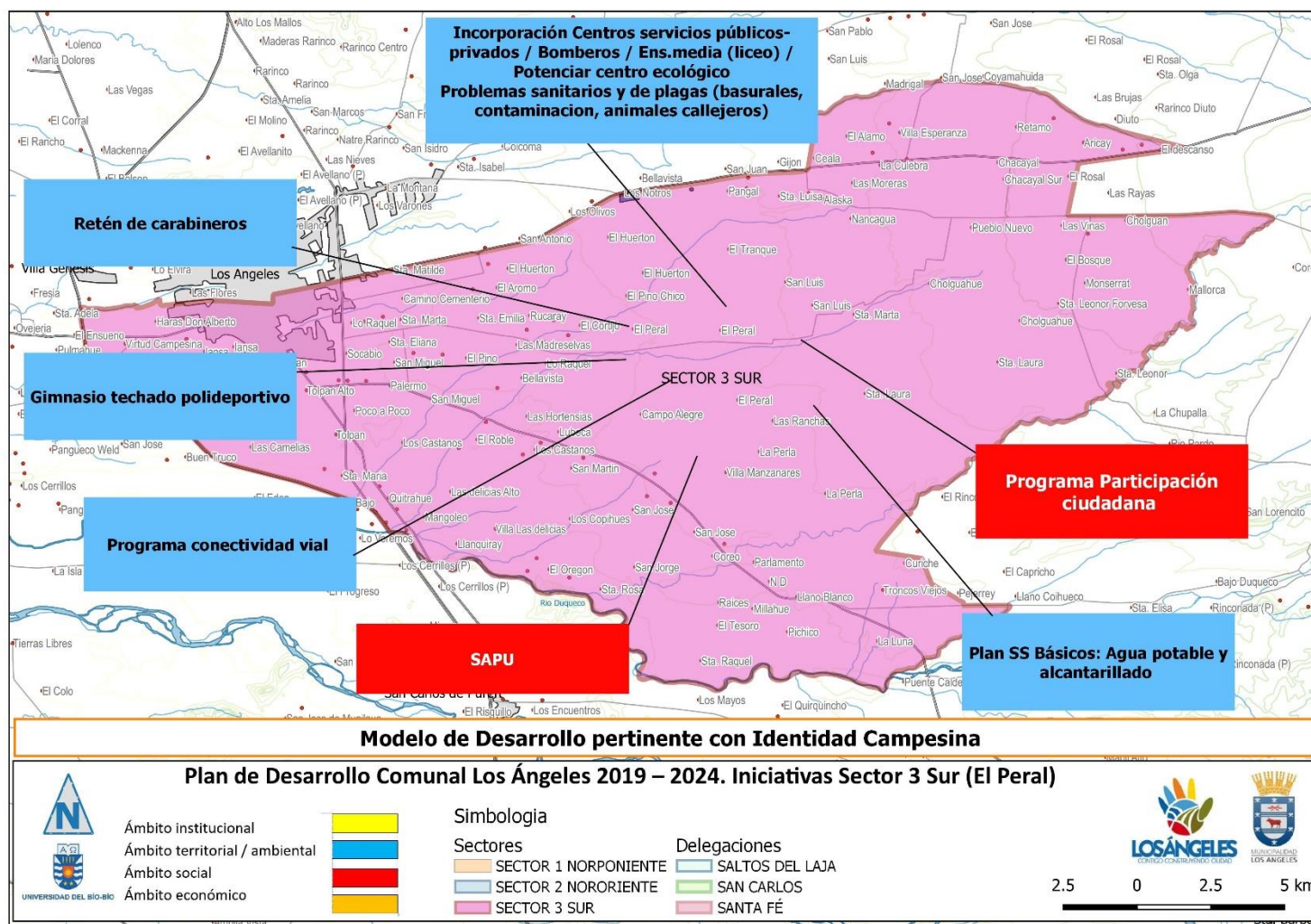
Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)

Ilustración 11. Iniciativas Delegación Sector 3 Sur (Chacayal)



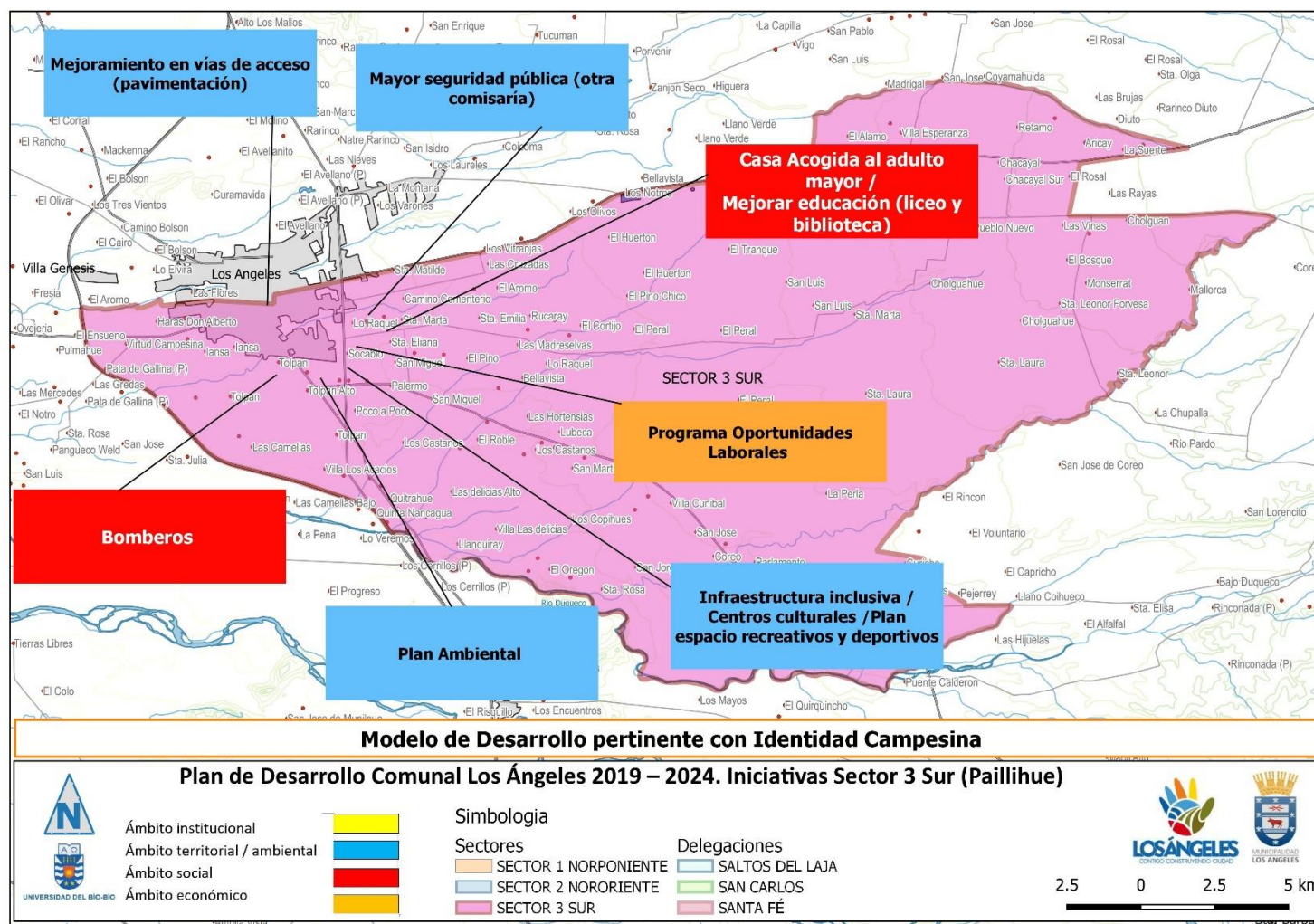
Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío 2019 (UBB, 2019)

Ilustración 12. Iniciativas Delegación Sector 3 Sur (El Peral)



Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del BíoBío 2019 (UBB, 2019)

Ilustración 13. Iniciativas Delegación Sector 3 Sur (Paillihue)



Fuente: Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Biobío 2019 (UBB, 2019)