



ACTUALIZACIÓN PLAN DE DESARROLLO COMUNAL, COMUNA DE JUAN FERNANDEZ



Informe 2

**Etapa 3: Determinación de Imagen-Objetivo y definición,
reformulación o validación de Lineamientos y Objetivos
Estratégicos**

Septiembre 2024



COMITÉ DE ELABORACIÓN DEL PLADECO

EQUIPO MUNICIPAL

Pablo Manríquez

Alcalde

Héctor Melo

Director de Desarrollo Comunitario

Paula Bravo

Ex Directora de Desarrollo Comunitario

Edinson Bustamante

Secretario de Planificación

Alejandra Cancino

Secretaria Municipal

Mónica Fernández

Directora de Obras Municipales (s)

Francisco Gaínza

Profesional Urbano, coordinador del proyecto

Romina Inostroza

Directora de Salud Municipal

Claudio Pérez

Director de Administración y Finanzas

Gonzalo Villanueva

Director Consultorio General Rural

EQUIPO CONSULTOR

Clara Arditi

Analista sistema urbano e infraestructura

Claudia Carmona

Analista área social y participación ciudadana

Bastián Fleck

Encargado de comunicaciones

Marcelo Jiménez

Especialista informático

Pablo MacCarte

Analista de gestión, coordinador proceso de planificación

Igor Navarrete

Sistema de información geográfico

Galit Navarro

Analista medio ambiente

César Rocha

Analista sistema urbano e infraestructura

Mario Villalobos

Analista área social y participación ciudadana

Hernaldo Zamora

Analista servicios públicos, analista de datos

Humberto Zamorano

Í N D I C E

Presentación	3
1. Síntesis de Problemáticas y Análisis de Brechas.....	4
2. Elaboración de la Visión.....	9
2.1 Mapa de necesidades de la comunidad.....	9
2.2 Elaboración de la Imagen Objetivo	10
2.3 Elaboración de la Misión Institucional	13
3. Elaboración de lineamientos y objetivos estratégicos.....	21
3.1 Medio Ambiente	23
3.2 Sistema Productivo.....	25
3.3 Hábitat Urbano	27
3.4 Logística y Accesibilidad.....	29
3.5 Convivencia y cohesión social.....	31
3.6 Servicios básicos.....	33
3.7 Cultura, identidad y patrimonio	35
3.8 Institucional municipal	36
Anexos	38
Anexos Digitales.....	38
Definiciones de conceptos utilizados	39
Informe Comunicaciones	41
Apuntes de opiniones vertidas en los talleres	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparación de Objetivos Estratégicos y Tácticos	22
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema de la Planificación Estratégica	4
Figura 2 Tablero de Necesidades de la Comunidad.....	9
Figura 3 Componentes de la Imagen Objetivo	10
Figura 4 Componentes de la Misión Institucional.....	13
Figura 5 Resultados del análisis de la Cultura Institucional.....	20

Presentación

La empresa Grupo de Estudios Económicos y Territoriales Consultores Ltda. (Pulso Consultores) se adjudicó el estudio denominado “ACTUALIZACIÓN PLAN DE DESARROLLO COMUNAL, COMUNA DE JUAN FERNANDEZ”, cuyo inicio formal fue el 15 de febrero de 2024. En lo sustantivo, la consultoría está abocada a formular un nuevo PLADECO del archipiélago que tendrá una vigencia hasta el año 2029.

Este documento corresponde al Informe de la Etapa 3: ***Determinación de Imagen-Objetivo y definición, reformulación o validación de Lineamientos y Objetivos Estratégicos.***

En las etapas anteriores se realizó el diagnóstico territorial y sectorial de la comuna, en interacción con las unidades municipales y la participación de la comunidad, trabajo que concluyó con la identificación de las principales problemáticas y brechas del desarrollo comunal.

En esta etapa se da inicio al proceso de planificación del PLADECO con las definiciones estratégicas del plan, la Visión compuesta por la Imagen Objetivo y la Misión Institucional, y los lineamientos estratégicos y sus objetivos asociados.

Estas definiciones a nivel estratégico son las orientaciones que servirán de base para la planificación a nivel táctico que se realizará en la etapa siguiente del estudio, donde se definirán los objetivos específicos y acciones que darán forma al Plan de Desarrollo Comunal.

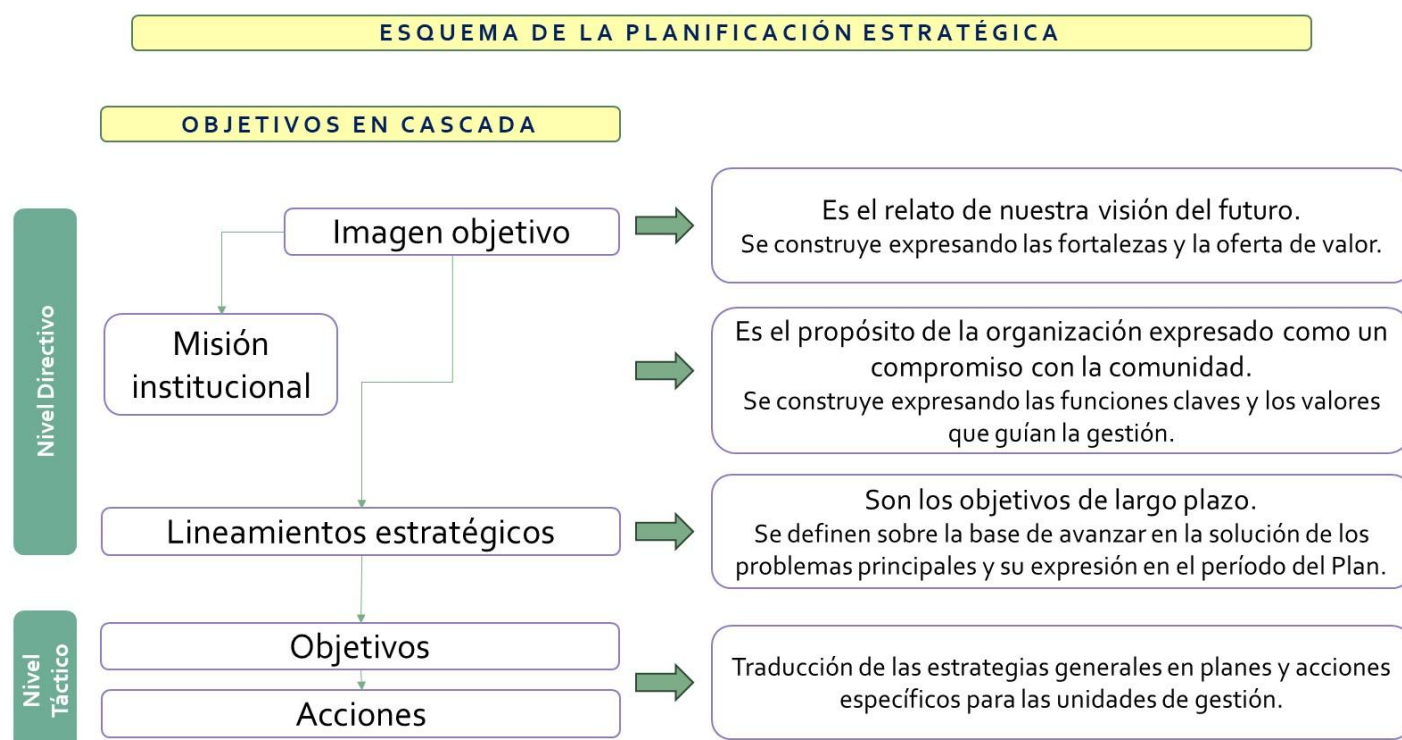
Juan Fernández – Santiago, septiembre de 2024.

1. Síntesis de Problemáticas y Análisis de Brechas

La planificación estratégica es un proceso continuo que ayuda a las organizaciones a definir la dirección de sus futuras acciones y a tomar decisiones informadas que aseguren su éxito a largo plazo. A través del proceso de planificación le permite a la organización adaptarse a los cambios, optimizar el uso de sus recursos y cumplir con su misión de manera efectiva.

El esquema de la planificación estratégica que se utiliza se presenta en el siguiente esquema. Se muestran dos niveles en el proceso de planificación, que se realiza en dos fases, la planificación estratégica a nivel directivo y la planificación a nivel táctico.

Figura 1 Esquema de la Planificación Estratégica



En esta etapa del estudio se presentan los objetivos estratégicos del PLADECO, Imagen Objetivo, Misión Institucional, y Lineamientos estratégicos con sus respectivos objetivos estratégicos.

Como punto de partida se presenta a continuación la síntesis de las problemáticas principales del desarrollo comunal, y la identificación del ámbito de acción posible de la institucionalidad para enfrentar estas problemáticas.

Las siguientes tablas contienen la síntesis del diagnóstico a nivel estratégico, donde lo indicado como problemática refleja el problema principal del árbol de problemas, mientras que los apalancadores corresponden a los ámbitos desde donde actuará potencialmente la municipalidad para impulsar el desarrollo, identificando las brechas o áreas donde hay insuficiente desarrollo.

Medioambiente

Problemática: Acelerada degradación de los ecosistemas amenaza el desarrollo sostenible de la comuna.

ÁMBITOS DE GESTIÓN / BRECHAS				
Planificación	Capital humano	Competencia y gestión interna	Inversión	Colaboración, gobernanza
Planificación de la conservación y restauración ambiental Planificación de riesgos y cambio climático Planificación de un sistema de gestión integral de residuos	Educación y conciencia social	Capacidades operacionales para la gestión ambiental Capacidades de fiscalización	Autonomía del sistema energético Energías renovables	Investigación científica Redes internacionales Gobernanza ambiental Gobernanza del agua

Sistema Productivo

Problemática: Dependencia económica con la actividad pesquera extractiva es una barrera para la generación de oportunidades poniendo en riesgo la sostenibilidad de la economía local.

ÁMBITOS DE GESTIÓN / BRECHAS				
Planificación	Capital humano	Competencia y gestión interna	Inversión	Colaboración, gobernanza
Planificación de los sectores emergentes del sistema productivo	Capacidades de emprendimiento Educación en edades tempranas vinculada a la vocación productiva del territorio		Infraestructura pública para el desarrollo productivo	Gobernanza turística Sistemas de comercialización Financiamiento para innovación

Hábitat Urbano

Problemática: Crecimiento progresivo de la población sin las condiciones de radicación en el territorio y desarrollo urbano no acorde con la calidad paisajística y ambiental del territorio.

ÁMBITOS DE GESTIÓN / BRECHAS				
Planificación	Capital humano	Competencia y gestión interna	Inversión	Colaboración, gobernanza
Planificación de la localización de las viviendas Planificación del saneamiento de la ocupación del territorio Planificación estratégica del desarrollo urbano		Capacidades de fiscalización y de aplicación de la normativa Capacidades operacionales para la ejecución de proyectos y mantenimiento urbano	Infraestructura sanitaria Red peatonal y segregada y accesibilidad a las viviendas Consolidación de la pavimentación vial	Coordinación inversión sectorial Gestión de servidumbres en PN para infraestructura sanitaria Levantamiento y saneamiento de terrenos y propiedad

Logística y Accesibilidad

Problemática: Crecimiento progresivo de la población sin las condiciones de radicación en el territorio y desarrollo urbano no acorde con la calidad paisajística y ambiental del territorio.

ÁMBITOS DE GESTIÓN / BRECHAS				
Planificación	Capital humano	Competencia y gestión interna	Inversión	Colaboración, gobernanza
Plan de zonas extremas		Capacidades de negociación con instituciones públicas y privadas		Colaboración con instituciones públicas y privadas

Convivencia y cohesión social

Problemática: Dinámicas sociales arraigadas (refractarias) deterioran la convivencia en una comunidad pequeña y aislada, que tiene que enfrentar sus problemas con mayor autonomía.

ÁMBITOS DE GESTIÓN / BRECHAS				
Planificación	Capital humano	Competencia y gestión interna	Inversión	Colaboración, gobernanza
Ordenanzas locales Planificación en el marco de Ciudad Amigable Planificación de centro cívico	Educación cívica y convivencia social Liderazgo social y emergente (COSOC)	Acceso a servicios públicos Fortalecimiento de la interlocución con la comunidad Dotación municipal (DIDECO y CGR)	Radio comunitaria Infraestructura para servicios públicos (incluido edificio municipal)	

Identidad y patrimonio

Problemática: La calidad de vida de los habitantes y la identidad comunal se ven afectados por las dificultades de acceso a la oferta cultural y por la pérdida del patrimonio.

ÁMBITOS DE GESTIÓN / BRECHAS				
Planificación	Capital humano	Competencia y gestión interna	Inversión	Colaboración, gobernanza
Política cultural comunal Plan de rescate del patrimonio inmueble	Participación cultural en edades tempranas Capital artístico y cultural	Capacidades de gestión de festividades	Patrimonio Infraestructura cultural	Convenios para desarrollo de oferta cultural

Desarrollo institucional

Problemática: Demandas de la ciudadanía y requerimientos del desarrollo comunal presionan a la gestión municipal para el mejoramiento de los servicios y la gestión.

ÁMBITOS DE GESTIÓN / BRECHAS				
Planificación	Capital humano	Competencia y gestión interna	Inversión	Colaboración, gobernanza
Planificación del desarrollo interno (estructura, procesos, RRHH)	Competencias de liderazgo y trabajo en equipo del equipo directivo Competencias para el desarrollo de proyectos internos	Proyectos de mejora continua, modernización e innovación en la gestión Mejora de clima laboral Capacidad operacional de la municipalidad	Infraestructura y equipamiento Sistema de gestión de procesos y documental	Presencia institucional a nivel regional

2. Elaboración de la Visión

La visión de futuro está compuesta por la Imagen Objetivo de la comuna y la Misión Institucional, donde se expresa cómo se mira el futuro de la comuna al mismo tiempo que el tipo de institución municipal que permitirá llegar a ese futuro.

2.1 Mapa de necesidades de la comunidad

Para poder reflexionar las necesidades de las personas se propone considerar el esquema jerárquico de necesidades, ya que no todas se encuentran en un mismo nivel como satisfactores en la calidad de vida de las personas. Este esquema permite conceptualizar el nivel de complejidad en que nos encontramos en relación con lo que queremos solucionar y proponer en la imagen objetivo, considerando que las definiciones que se realicen exponen el nivel de desarrollo en que se encuentra la comuna.

Para esto, se realizó un ejercicio consistente en conectar estas áreas de necesidades de la comuna en relación con las problemáticas centrales, distribuidas en 3 niveles de desarrollo: potenciales, latentes y básicas. Los resultados de este trabajo grupal se muestran a continuación donde se identifican las necesidades centrales de la comunidad que están en el trasfondo del desarrollo comunal, y que deben estar en el foco de atención del plan para la generación de satisfactores.

Figura 2 Tablero de Necesidades de la Comunidad

Sustentabilidad	POTENCIALES
Felicidad	
Modernidad	
Respeto	LATENTES
Oportunidades de desarrollo	
Independencia, autosuficiencia	
Estilo de vida sana	BÁSICAS
Educación	
Saneamiento	
Cuidado del medio ambiente	

Actualmente las necesidades básicas del desarrollo comunal son el cuidado del medio ambiente, el saneamiento urbano, la educación y el estilo de vida sana de los pobladores.

En un nivel superior, como necesidades latentes se identifican el respeto, las oportunidades de desarrollo y la independencia y autosuficiencia del territorio.

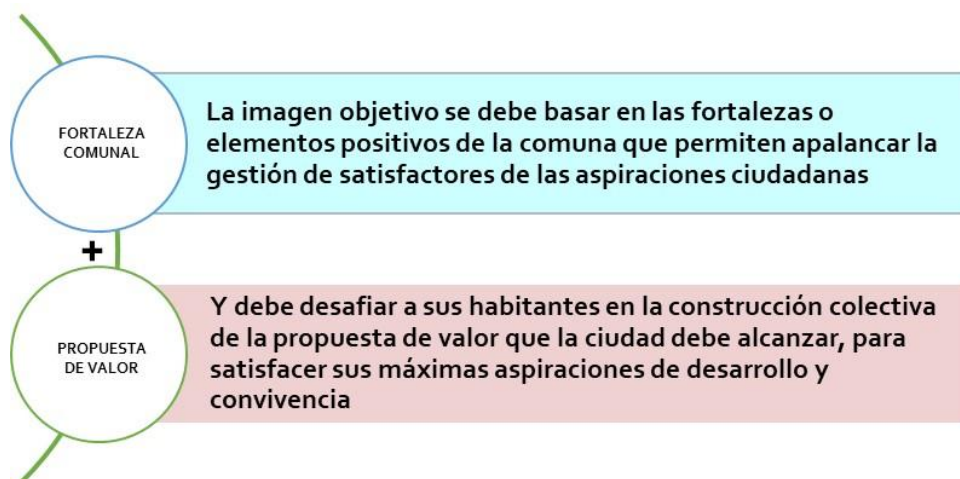
En la escala más alta de necesidades de se identifican la sustentabilidad, la felicidad y la modernidad en la vida de las personas.

2.2 Elaboración de la Imagen Objetivo

La Imagen Objetivo comunal es un relato acerca de la comuna soñada por los habitantes de la comuna con el cual la comunidad se identificará para los próximos años. Constituye una visión compartida de los atributos que queremos potenciar como comuna y con los cuales queremos ser identificados, estableciendo la orientación general del desarrollo social, económico y cultural de la comuna para la planificación.

La imagen objetivo se define en base a dos componentes: las fortalezas, como elementos positivos y recursos sobre los cuales basar nuestro desarrollo como comuna, y la propuesta de valor que se hace a los habitantes como satisfactores de necesidades y logros de las personas, así como también, los desafíos que involucra plantearse esta aspiración.

Figura 3 Componentes de la Imagen Objetivo



El primer componente de la Imagen Objetivo de la comuna son los atributos o fortalezas que tiene el territorio comunal y sobre los cuales se sustenta el desarrollo económico, social y cultural. Estos atributos han sido definidos en un trabajo colaborativo en el marco del proceso de planificación de la estrategia regional de desarrollo¹.

En trabajo de taller, se realizó una evaluación de nivel actual de puesta en valor o de aprovechamiento de estos atributos, para establecer a nivel cualitativo la frontera de desarrollo potencial de la comuna, resultando que, en general, el nivel de aprovechamiento de estos atributos es bajo, por lo que el potencial de desarrollo comunal es bastante alto.

¹ Informe Taller Archipiélago Juan Fernández, proceso de elaboración de la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD). Gobierno Regional de Valparaíso, 2023.

¿Qué cosas son características de nuestra comuna?	
Atributos / Fortalezas	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> Oceánica insular: El territorio está intrínsecamente ligado al vasto océano, con territorios insulares que incluyen a Juan Fernández y las Islas Desventuradas. Esta conexión oceánica es geográfica, cultural, económica y social, lo que la convierte en un atributo fundamental. 	Nivel actual de puesta en valor, de aprovechamiento: MEDIO
<ul style="list-style-type: none"> Biodiversa: Importancia de la biodiversidad que los rodea. Variedad de ecosistemas marinos y terrestres únicos, y Juan Fernández es famosa por su flora y fauna endémica. Este atributo es motivo de orgullo y es crucial para la sostenibilidad de la pesca y el turismo. 	Nivel actual de puesta en valor, de aprovechamiento: BAJO
<ul style="list-style-type: none"> Turística: Juan Fernández atrae a visitantes de todo el mundo debido a su belleza natural y singularidad, oportunidad de generar fuente de ingresos y ayuda a compartir la belleza y la importancia del lugar. 	Nivel actual de puesta en valor, de aprovechamiento: BAJO
<ul style="list-style-type: none"> Patrimonial: Valioso patrimonio cultural y natural. La isla alberga sitios históricos y naturales únicos, algunos de los cuales son considerados monumentos nacionales. Este atributo es una parte fundamental de la identidad y se enorgullece de protegerlo y compartirlo con las generaciones futuras. 	Nivel actual de puesta en valor, de aprovechamiento: BAJO

El segundo componente de la imagen objetivo se refiere a la oferta de valor a la comunidad, que está constituida por los elementos que deben responder al sentir actual de los habitantes de Juan Fernández, que deben empatizar con sus aspiraciones, teniendo como referencia la participación ciudadana. Dos de estos elementos ya fueron definidos en el trabajo realizado con el Gobierno Regional, al cual se ha agregado un componente relacionado con la identidad isleña de las personas y su historia.

¿Cómo queremos ser identificados?	
Propuesta de valor	Evaluación
Ejemplo mundial de sostenibilidad Autonomía en recursos energéticos, alimentarios e hídricos, desarrollo económico y cultural amigable con el entorno natural.	Nivel de desarrollo: BAJO
Salud y bienestar de la comunidad Con contar con salud autosustentable y calidad de vida.	Nivel de desarrollo: BAJO
Pueblo fernandeciano reconocido por su historia La comuna es conocida por sus festividades tradicionales y su patrimonio histórico.	Nivel de desarrollo: BAJO

Lo más relevante en la determinación de la imagen objetivo del desarrollo de la comuna es concordar los contenidos que la definen, sin embargo, se acostumbra a integrar todos estos conceptos en un relato guía, que se propone a continuación.

Relato de la Imagen Objetivo

*Nuestra comuna, ligada profundamente al **vasto océano**, destaca por su **biodiversidad** única y su rica **herencia patrimonial**. Juan Fernández y las Islas Desventuradas son tesoros de ecosistemas marinos y terrestres, atrayendo **turismo sostenible** que preserva nuestra flora, fauna y cultura. Somos un ejemplo mundial de **sostenibilidad**, con autonomía en energía, agua y alimentos, garantizando la **salud y bienestar** de nuestra comunidad. Celebramos nuestro **legado insular fernandeciano**, reconocido por su historia y festividades tradicionales que enriquecen nuestra identidad.*

2.3 Elaboración de la Misión Institucional

El propósito o misión institucional corresponde a un relato de la visión compartida interna de la municipalidad, donde se busca establecer la razón de ser de la institución de cara a impulsar el desarrollo comunal expresado en la imagen objetivo.

El propósito **institucional** cumple las siguientes funciones:

- Debe ser capaz de **revelar el qué hacer esencial** de la organización.
- Refleja el **compromiso ineludible para con sus usuarios** y/o beneficiarios.
- Encarna una **identidad única** en cuanto que le permite **autodeterminarse en la forma de relacionarse con el entorno**.
- Otorga **sentido de propósito a sus colaboradoras/es**, directriz sobre el **sentido del deber** y **motivación principal** para ser parte de la organización.

Para cumplir con el propósito se requiere:

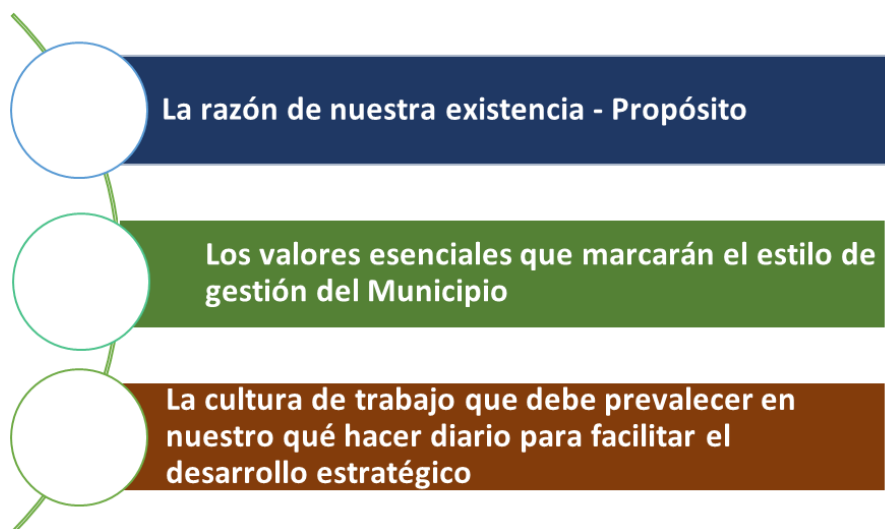
- De la convicción, persistencia y capacidad de influencia y motivación de los líderes de la organización.
- De la definición de valores y principios que sirvan de habilitadores y orientadores de una cultura organizacional, dentro de un ambiente de clima saludable del trabajo.

La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, en su artículo N° 1, indica que la finalidad del quehacer municipal es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural.

De esta forma, el propósito institucional se compone del relato acerca de la razón de ser institucional, los valores, y la cultura de trabajo con los cuales se implementará este propósito.

Para que este propósito tenga sustento y aplicabilidad real en la organización debe ir acompañado de valores esenciales institucionales y de una cultura organizacional que promueva esos valores institucionales en el hacer del día a día. Tal y como se aprecia en la figura.

Figura 4 Componentes de la Misión Institucional



Propósito organizacional

En la construcción del propósito organizacional se constituyen 3 preguntas esenciales a responder, teniendo presente el marco de la ley de municipalidades.

- Fin último: ¿Para qué existimos como organización (razón de existencia)?
- Contribución: ¿A quién y para qué fines del bien común contribuimos (sociales, económicos y/o ambientales).?
- Inspiración: ¿Para qué se levantan las personas de mi organización cada mañana de lunes a viernes?



Valores esenciales

Los **valores esenciales** de una organización son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de los/as colaboradores en su forma de relacionarse y realizar sus actividades para perseguir su imagen objetivo y propósito institucional.

- La mayoría de las organizaciones identifica de cuatro a ocho valores esenciales.
- Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria.

Cultura organizacional

En 1986 Edgar H. Schein definió la cultura empresarial como un **conjunto de supuestos y creencias sobre las cuales las personas basan sus conductas diarias en el desempeño de su trabajo**, marcando tres niveles diferenciados: los artefactos, los valores y los supuestos.

La cultura presenta 3 niveles como se muestran a continuación.

Nivel	Descripción	Ejemplos
Artefactos	<ul style="list-style-type: none"> Elementos observables. Proporciona información superficial sobre la cultura 	<ul style="list-style-type: none"> Decoración de la oficina Código de vestimenta Comportamientos observables de los empleados Símbolos y logotipos
Valores expuestos	<ul style="list-style-type: none"> Incluye valores comunicados a través de declaraciones de misión, estatutos y declaraciones culturales explícitas. 	<ul style="list-style-type: none"> Declaraciones de visión y misión organizacional – Valores y principios de la organización – Contratos y acuerdos de equipo - Políticas
Creencias profundas	<ul style="list-style-type: none"> Los elementos culturales más profundos y muchas veces subconscientes 	<ul style="list-style-type: none"> Creencias subconscientes sobre la toma de decisiones – Suposiciones sobre la colaboración y el trabajo en equipo – Actitudes profundamente arraigadas hacia el riesgo y la innovación

Para el diseño de los 3 conceptos previamente mencionados se realizó un taller institucional en el cual participaron directores de la municipalidad, así como algunos profesionales claves.

En la construcción del propósito se solicitó a los participantes responder 3 preguntas como se muestra en la siguiente tabla, acompañada de sus respuestas.

Para qué existimos como organización (razón de existencia)	Para qué fines del bien común contribuimos (sociales, económicos y/o ambientales)	Para qué se levantan las personas de mi organización cada mañana de lunes a viernes
<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad Comunitaria Colaboración y cohesión con y para la comunidad. Gestionar y administrar asuntos locales con la mayor cercanía a la comunidad Gobernanza y desarrollo local Vínculo Estado-Territorio Ordenamiento del desarrollo comunal 	<ul style="list-style-type: none"> Para dar respuestas a las necesidades de la comunidad con un contexto especial Equilibrio ecosistémico <ul style="list-style-type: none"> Equidad social Mejorar la calidad de vida Gestiones para la mejora en la calidad de vida de la comunidad Identificar y satisfacer necesidades de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de propuestas y problemáticas comunitarias para la generación de posibles soluciones. Para resolver, gestionar, planificar y ejecutar acciones tendientes a dar respuesta a las necesidades y al desarrollo comunitario Dar marcha a las políticas planteadas para la mejora de la comuna Gestionar y desarrollar proyectos en pos del desarrollo de la comuna

Para qué existimos como organización (razón de existencia)	Para qué fines del bien común contribuimos (sociales, económicos y/o ambientales)	Para qué se levantan las personas de mi organización cada mañana de lunes a viernes
	<ul style="list-style-type: none"> Equilibrio ecosistema, incluido ser humano 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar, desarrollar, proponer proyectos en pos del desarrollo comunitario. Mejorar las condiciones de vida en la comunidad

Misión propuesta:

Ejemplo 1: "Existimos para fomentar la responsabilidad comunitaria y el desarrollo sostenible, contribuyendo al bienestar social, económico y ambiental, inspirando a nuestros colaboradores a trabajar con pasión y compromiso diario."

Ejemplo 2: "Gestionamos y administramos asuntos locales con cercanía, asegurando la participación activa en el progreso económico, social y cultural. Nuestra misión es fomentar la gobernanza y el desarrollo local, fortaleciendo el vínculo entre el Estado y el territorio, mientras trabajamos hacia un equilibrio ecosistémico y la equidad social. Cada día, nos levantamos con el propósito de identificar y resolver problemáticas comunitarias, planificando y ejecutando acciones que mejoren la calidad de vida y el desarrollo sustentable de nuestra comuna."

Ejemplo 3: "Existimos para satisfacer de forma activa y cercana las necesidades de nuestra comunidad, promoviendo la responsabilidad comunitaria y la colaboración en el desarrollo sustentable del territorio, inspirando a nuestros colaboradores a trabajar con pasión y compromiso diario."

La propuesta definitiva del relato de la misión es la siguiente.

Relato de la Misión

*Nuestra misión es liderar el desarrollo sostenible y autosuficiente del Archipiélago de Juan Fernández, a través de la **co-construcción con la comunidad y sociedad civil organizada**, dando **soluciones innovadoras** que nos impone nuestro territorio especial. El foco de nuestro quehacer diario estará en la **atención cercana de las necesidades** de nuestra comunidad fernandeciana, **profundizando vínculos** con el estado de Chile y la comunidad internacional.*

Esta misión refleja claramente la razón de existencia de la organización, sus fines en pro del bien común y la motivación diaria de los colaboradores, alineándose con el marco legal y las necesidades de la comunidad

Para la construcción de los valores esenciales se realizaron las siguientes preguntas con las respectivas respuestas que se presentan a continuación.

Indique valores vinculados con el relacionamiento con otros y cuidado y desarrollo personal	Indique valores vinculados con el desarrollo organizacional e institucional	Indique valores vinculados con la obtención de resultados, objetivos y la excelencia
<ul style="list-style-type: none"> • Ética, moral y responsabilidad • Profesionalismo • Compañerismo • Colaboración • Respeto, voluntad, colaborativo y profesionalismo. • Respeto, trabajo en equipo, empatía, colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • tolerancia, resolutivo, perseverancia y positivismo. • Ética, responsabilidad, perseverancia y compromiso • Disciplina, profesionalismo, adaptación, y compromiso • Innovación (“hacer las cosas como siempre” no significa que esté bien) • Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Resiliente • Perseverancia, orden, disciplina, constancia. • Flexibilidad (adaptarse rápidamente a los cambios) • Proactividad • Perseverancia

En base a los anterior se realiza una propuesta de 8 valores institucionales que buscan reflejar el compromiso de la organización con el desarrollo comunitario, el fortalecimiento organizacional y la búsqueda de la excelencia en todas las acciones del municipio, y alineada con la misión institucional.

1. **Ética y Responsabilidad:** Actuamos con integridad y asumimos la responsabilidad de nuestras acciones y decisiones, promoviendo la confianza en la comunidad.
2. **Colaboración y Compañerismo:** Fomentamos un ambiente de trabajo en equipo donde la cooperación y el apoyo mutuo son fundamentales para alcanzar nuestros objetivos.
3. **Respeto y Empatía:** Valoramos la diversidad y tratamos a todos con dignidad, buscando entender y atender las necesidades de nuestros colaboradores y de la comunidad.
4. **Innovación:** Estamos abiertos a nuevas ideas y enfoques, buscando siempre mejorar nuestros procesos y servicios para adaptarnos a los cambios y desafíos del entorno.
5. **Compromiso y Perseverancia:** Nos dedicamos plenamente a nuestra misión, mostrando constancia y determinación en la búsqueda de resultados y en la mejora continua.
6. **Flexibilidad y Adaptación:** Nos ajustamos a las circunstancias cambiantes, manteniendo la capacidad de respuesta ante nuevos retos y oportunidades
7. **Disciplina y Profesionalismo:** Mantenemos altos estándares de trabajo, asegurando que nuestras acciones sean efectivas y orientadas a resultados, con un enfoque claro en la excelencia.
8. **Resiliencia:** Fomentamos la capacidad de recuperarnos y aprender de las dificultades, manteniendo una actitud positiva y proactiva ante los desafíos

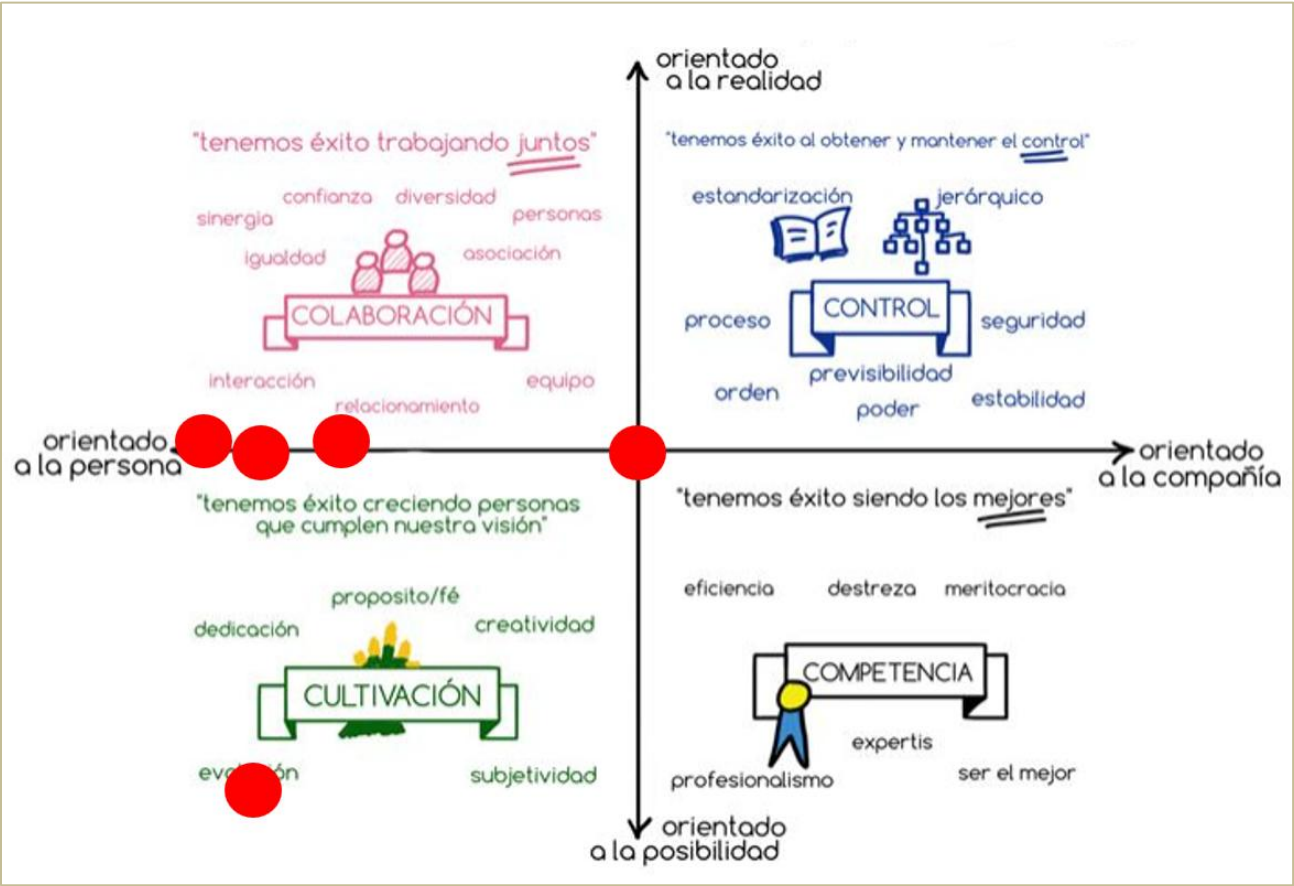
Para la construcción de la cultura deseada se solicitó a los participantes responder la pregunta ¿Cómo haremos las cosas aquí para tener éxito en nuestros objetivos y propósito? Para ello se les explicó el modelo de Cultura Organizacional Schneider en el cual ubicaron el círculo en la posición de los participantes en función de la pregunta realizada.

- **La zona de identidad cultural de control:** sería una cultura en la que tenemos éxito manteniendo el control sobre las cosas, manteniendo los procesos estandarizados, manteniendo la seguridad y la estabilidad.
 - Se pone foco en los **resultados** y en el **hoy**.
 - El éxito se entiende si tienes más poder y control que los demás.
 - El lenguaje suele ser deshumanizado y se suele hablar de “recursos humanos”.
 - Todo está definido mediante **procesos**, y acceso configurado por roles.
 - El poder es **jerarquizado**, y con títulos por cada capa. Cuando más arriba se esté de esta pirámide más poder e influencia ejerce.
 - La productividad se maneja de forma individual en base a premios y castigos (**meritocracia**)
 - Esta cultura predomina en organizaciones que tienen productos poco diferenciados, productos con poca competencia, muy predecibles o baja complejidad, donde la clave del éxito son mantener los costos bajos.
- **La zona de identidad cultural de colaboración:** en esta zona tenemos éxito trabajando juntos, no solo juntos como equipo sino también con los usuarios.
 - Se pone foco en las **personas** y en el **hoy**.
 - El éxito se entiende porque la **inteligencia colectiva** es más importante que la individual.
 - El **equipo y las relaciones humanas** está por encima de los rangos.
 - El **líder es un facilitador** que ayuda al equipo a resolver sus problemas, cuando ellos no pueden hacerlo por sí mismo. Nos gusta trabajar con él, porque es inspirador.
 - El **conocimiento** y el aprendizaje surge de las necesidades del equipo.
 - Los **errores son necesarios** y son parte importante del aprendizaje, y de la creatividad, “equivócate rápido para triunfar antes”.
 - La **productividad** se suele medir **por equipo** no de forma individual.
 - Esta cultura predomina por hacer lo que realmente **necesita las personas que son la razón de ser de esta organización (usuarios)**. Le dan mucha importancia a entender las necesidades del usuario, con una fuerte apertura en la comunicación tanto interna como externa.
 - **Enfoque en el usuario** – Sobrepasar expectativas con servicios personalizados y de alto estándar.
- **La zona de identidad cultural de innovación:** es aquella en la que tenemos éxito cuando las personas de nuestra organización o de nuestro equipo crece alineada con nuestra visión, crece pensando en el futuro, en esas posibilidades, y eso nos hace innovar.
 - Se pone el foco en las **personas** y en el **mañana**
 - El **éxito** se entiende por el **crecimiento individual** de cada persona y que alcance su máximo potencial.

- Tengo poder porque tengo carisma y **soy el mejor** en lo que hago.
- Para crecer se toma de **referencia al líder**, y estos líderes ayudan al resto en su mejora personal.
- El **líder es el que inspira** al resto a mejorar. Este líder es muy bueno para motivar al resto a alcanzar su máximo rendimiento. Esto hace que las personas crezcan y se comprometan con la organización.
- Las personas suelen dedicarle el **mismo tiempo formándose** como trabajando.
- Piensan que **el error es clave** para crecer y buscar la excelencia.
- En esta cultura predomina la **formación**, contratación de empleados creativos para producir **productos innovadores y exclusivos**.
- **La zona de identidad cultural de competencia:** es aquella en la que tenemos éxito siendo los mejores, técnicamente los mejores y excelentes en calidad.
 - Se pone el foco en los **resultados** y en el **mañana**
 - El éxito se consigue cuando **yo soy mejor** que el resto, basado en la **competencia**.
 - Tengo poder cuando tengo **más expertise** en una cosa.
 - Los que son los **más expertos** en algo son los que **lideran** y establecen las normas. Suelen desafiar al resto para conseguir el expertise que ellos tienen para darles más liderazgo.
 - Suelen ser organizaciones donde las personas que se **especializan en conocimientos** y habilidades específicas.
 - **Rechazan el error** porque significa que el trabajo está mal hecho.
 - En esta cultura predomina hacer buenos servicios (**excelencia técnica**) y que los usuarios los usaran sólo por ese motivo, corriendo el riesgo de generar **servicios que nadie necesita**.

En cuanto a los resultados y anhelos de los participantes sobre la cultura deseada se debe buscar una forma de conciliar los atributos deseados de colaboración y cultivación, dentro de una organización que se rige por una alta jerarquización, normas, procedimientos y roles acotados y definidos en cuanto a sus responsabilidades. Por lo mismo, estos factores organizacionales per se en las estructuras municipales le otorgan estabilidad, rigidez y orden propios de una organización burocrática. Será un desafío poder integrar elementos que contraponen los factores descritos, sin embargo, hay formas de poder dar espacio a la innovación, creatividad, colaboración y confianza. Los líderes y jefaturas serán claves en generar este proceso de cambio interno.

Figura 5 Resultados del análisis de la Cultura Institucional



3. Elaboración de lineamientos y objetivos estratégicos

Para la elaboración de los lineamientos y objetivos estratégicos es clave vincularlos con el reconocimiento de las problemáticas del desarrollo comunal en las distintas áreas, en base a la descripción y evaluación de las dimensiones características realizadas en la fase anterior. La síntesis de este diagnóstico se expresa en un análisis FODA y en el árbol de problemas, donde se indican el problema principal y los efectos en el desarrollo de la comuna en cada área.

De esta forma se definen los lineamientos estratégicos del plan, en un proceso de dos etapas: alineando las dimensiones de cada área con las definiciones de la visión (fortalezas, oferta de valor) y teniendo a la vista las problemáticas identificadas en el diagnóstico.

Para los distintos lineamientos se plantean objetivos y resultados para el período de planificación comunal.

Los **lineamientos estratégicos** son los elementos del más alto nivel de la Estrategia Organizacional, y tienen como propósito alinear el trabajo de todos los miembros de la organización hacia un horizonte y visión compartida.

- Son grandes conceptos estratégicos en los que se busca que se centre una organización, en este caso la municipalidad de Juan Fernández, y por lo tanto guían en gran medida las acciones a realizar dentro de la planeación estratégica.
- Son orientaciones de trabajo transversales de la organización que conectan el trabajo de las distintas áreas de gestión de la institución, orientando el qué hacer de las mismas hacia un fin común.
- Permiten dividir la estrategia en procesos que aporten un valor concreto a la gestión municipal. Al respecto, también será fundamental tener claro que ninguna línea estratégica debe tener mayor peso o importancia que otra.
- Se deben constituir más bien en instrumentos de gestión, para inspirar, motivar y comprometer a los colaboradores en el logro de objetivos.

Los **objetivos estratégicos** son los fines propuestos a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Puede decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en la estrategia organizacional y orientan la acción de manera más directa. Son los objetivos los que determinan posteriormente las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos, y deben ser claros, coherentes, medibles y alcanzables. También éstos permiten operacionalizar los lineamientos estratégicos.

En la fase siguiente de la planificación se definirán los objetivos tácticos a nivel de metas, que están vinculados específicamente al período de planificación y se traducen posteriormente en las iniciativas que constituyen el plan de acción del plan.

Ambos tipos de objetivos son esenciales para el éxito de una organización, ya que los objetivos tácticos aseguran que las estrategias a largo plazo se conviertan en acciones concretas y medibles.

Tabla 1 Comparación de Objetivos Estratégicos y Tácticos

	Objetivos Estratégicos	Objetivos Tácticos
Alcance	Los objetivos estratégicos están diseñados para ser alcanzados a largo plazo, generalmente en un horizonte temporal de varios años.	Los objetivos tácticos están diseñados para ser alcanzados en el corto o mediano plazo, típicamente dentro de un período de meses o un año.
Enfoque	Estos objetivos están alineados con la misión y visión de la organización y establecen la dirección general que la organización desea seguir.	Estos objetivos son más específicos y detallados, centrados en implementar las acciones necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos.
Propósito	Los objetivos estratégicos guían la organización hacia sus metas globales y proporcionan un marco para la toma de decisiones a nivel macro.	Los objetivos tácticos desglosan los objetivos estratégicos en acciones concretas que deben realizarse a nivel departamental o funcional.
Impacto	Su logro tiene un impacto significativo en la posición competitiva, el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.	Aunque importantes, los objetivos tácticos suelen tener un impacto más limitado y a corto plazo en comparación con los objetivos estratégicos.
Nivel	Son establecidos y gestionados por la alta dirección o el consejo directivo, y son fundamentales para la planificación estratégica.	Son establecidos y gestionados por los gerentes de nivel medio y bajo, responsables de la implementación operativa de las estrategias.

3.1 Medio Ambiente

El compromiso de Juan Fernández con la sostenibilidad ambiental es fundamental para garantizar su desarrollo a largo plazo, preservando la riqueza natural que distingue al archipiélago. En este contexto, la gestión ambiental se convierte en un eje estratégico, orientado a proteger y conservar los ecosistemas locales mediante alianzas estratégicas, la participación comunitaria, y el fortalecimiento del departamento de medio ambiente. Asimismo, se impulsa la transición hacia un sistema energético sustentable, buscando equilibrar las necesidades de la comunidad con el respeto y cuidado del entorno natural. Estos esfuerzos son clave para consolidar a Juan Fernández como un modelo de sostenibilidad integral, que armoniza el desarrollo económico y cultural con la protección de su valioso patrimonio natural.

Problemática	Lineamientos
Acelerada degradación de los ecosistemas amenaza el desarrollo sostenible de la comuna.	1. Un ecosistema preservado y conservado que pone en valor su biodiversidad y equilibra la protección estricta con el manejo sostenible de sus recursos.
	2. Una comunidad que transita hacia una autonomía energética sustentable y de bajo impacto.

Alineamiento con la Visión		Comentarios
Fortalezas	Oceánica Biodiversa Valor escénico	<p>La conexión de Juan Fernández con el océano define no solo su geografía, sino también su identidad cultural y económica, proveyendo recursos vitales y moldeando la forma de vida de sus habitantes. La protección de este patrimonio oceánico es fundamental para asegurar la continuidad de las actividades tradicionales y el bienestar de la comunidad, así como para mantener su identidad.</p> <p>El archipiélago de Juan Fernández es un refugio de biodiversidad, albergando una riqueza de especies endémicas que no se encuentran en ningún otro lugar del planeta. Esta diversidad biológica es no solo un tesoro natural, sino también una responsabilidad colectiva. La conservación de estos ecosistemas únicos es clave para preservar el equilibrio ambiental para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la pesca y el turismo.</p> <p>Los paisajes únicos de Juan Fernández, que combinan montañas volcánicas y un entorno marino prístino, son una fortaleza que subraya la necesidad de una gestión ambiental cuidadosa y orientada hacia la conservación.</p>

Alineamiento con la Visión		Comentarios
Propuesta de valor	Ejemplo mundial de sostenibilidad	La propuesta de valor de Juan Fernández se enfoca en lograr una autonomía integral en recursos energéticos, alimentarios e hídricos, alineada con un manejo cuidadoso de su entorno natural. En este contexto, los objetivos estratégicos buscan proteger y conservar los ecosistemas locales mediante una gestión ambiental fortalecida y promover la transición hacia un sistema energético sustentable y de bajo impacto, asegurando así la sostenibilidad a largo plazo del archipiélago.

Lineamiento estratégico:

1. Un ecosistema preservado y conservado que pone en valor su biodiversidad y equilibra la protección estricta con el manejo sostenible de sus recursos.

Objetivo estratégico 1:

Preservar y conservar los ecosistemas insulares y marinos de la Reserva de la Biosfera (RB) Archipiélago Juan Fernández mediante su protección y planes de manejo ambiental que promuevan un uso sostenible, con la participación activa de la comunidad local.

Objetivo estratégico 2:

Poner en marcha en el territorio una gestión integral de residuos que minimice su impacto ambiental y promueva la economía circular en el archipiélago.

Objetivo estratégico 3:

Disponer de estrategias y planes para la gestión del riesgo de desastres en el Archipiélago.

Objetivo estratégico 4:

Posicionar a la comuna como un nicho de investigación científica a nivel internacional poniendo en valor el territorio como un laboratorio natural para la investigación en conservación, ecología y hábitat armónico con los bienes naturales.

Lineamiento estratégico:

2. Una comunidad que transita hacia una autonomía energética sustentable y de bajo impacto.

Objetivo estratégico 1:

Desarrollar una matriz energética sostenible, reduciendo la dependencia de combustibles fósiles y fortaleciendo la resiliencia ambiental y económica del territorio.

Objetivo estratégico 2:

Desarrollar un modelo de gestión energética comunitaria que garantice el acceso equitativo a tecnologías de energías limpias, fomentando la participación y apropiación local.

3.2 Sistema Productivo

Dinamizar el sistema productivo forma parte de los ámbitos de acción del plan de desarrollo, para generar oportunidades de empleo para los habitantes, principalmente para las nuevas generaciones de isleños que aspiran a radicarse en el territorio, diversificar las actividades productivas potenciando encadenamientos, privilegiando aquellas actividades de alto valor agregado, considerando una diversificación productiva encadenada con la actividad pesquera, pertinente con la historia productiva de la comuna. Un desarrollo productivo basado en las condiciones del territorio y en las capacidades e iniciativas de sus habitantes.

Problemática	Lineamiento
Dependencia económica con la actividad pesquera extractiva es una barrera para la generación de oportunidades poniendo en riesgo la sostenibilidad de la economía local.	Una economía local consolidando actividades económicas sostenibles y de valor agregado, basadas en su riqueza natural de su maritorio.

Alineamiento con la Visión		Comentarios
Fortalezas	Oceánica Valor escénico Patrimonial	<p>La frontera productiva del territorio de Juan Fernández es muy amplia, reconociendo el potencial que entregan los recursos marinos más allá de las actividades extractivas, la investigación científica como actividad generadora de valor económico, y el disfrute del océano con actividades educativas y recreativas sustentables. Se destaca la vinculación del turismo con el océano como recurso paisajístico y recreativo.</p> <p>El territorio tiene una calidad paisajística única, singular que es necesario destacar y poner en valor como recurso económico, lo que requiere que el asentamiento y ocupación del territorio sea coherente con este potencial.</p> <p>Para completar esta dotación de recursos naturales se debe integrar el patrimonio histórico y cultural del archipiélago.</p>
Propuesta de valor	Pueblo isleño reconocido por su historia	La historia de los isleños otorga un sentido de identidad única y autenticidad que atrae a turistas interesados en experiencias culturales y patrimoniales. La historia es uno de los contenidos basales del turismo cultural, que

Alineamiento con la Visión		Comentarios
		<p>incluye visitas a sitios históricos, museos, monumentos y la participación en festivales tradicionales.</p> <p>La historia enriquece la experiencia turística al ofrecer un contexto más profundo. Los turistas pueden aprender sobre los eventos, personajes y procesos históricos que han moldeado la comunidad, lo que añade un valor significativo a su visita, dándoles una perspectiva más rica y significativa del lugar.</p>

Lineamiento estratégico:

Una economía local consolidando actividades económicas sostenibles y de valor agregado basadas en la riqueza natural de su maritorio.

Objetivo estratégico 1:

Creación y desarrollo de subproductos derivados de la pesca artesanal, diversificando la oferta local para fortalecer la identidad del archipiélago.

Objetivo estratégico 2:

Diversificar la economía con turismo sostenible, la producción artesanal y la gastronomía de productos locales.

Objetivo estratégico 3:

Desarrollar un sello de origen para el archipiélago que identifique sus servicios turísticos y productos a nivel internacional.

3.3 Hábitat Urbano

La dimensión del hábitat urbano ha agrupado 3 componentes abordados en la etapa de diagnóstico: infraestructura, desarrollo urbano y vivienda, que para efectos operativos se analizaron anteriormente por separado. Estratégicamente se ha priorizado los dos primeros, infraestructura y desarrollo urbano, entendiendo que el componente habitacional está siendo abordado por la institucionalidad sectorial.

En lo que compete a **infraestructura**, este componente se orienta a cubrir dos problemáticas sensibles para la comunidad de Juan Fernández y, específicamente para su área urbana, como condición habilitante del desarrollo: la red sanitaria (agua potable, aguas servidas, aguas lluvias) y la red de conectividad vial y peatonal, respondiendo a las principales brechas detectadas. En lo que compete a **desarrollo urbano**, las estrategias y acciones se fundamentan en contar con una planificación acorde con las características del territorio, disponiendo de -e interviniendo en- espacios adecuadamente distribuidos para la ejecución de los proyectos a los que aspira la comunidad, en base a un ordenamiento de usos de suelo acordes con el instrumento de planificación.

En opinión de la comunidad, en esta dimensión se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Se debe vincular el hábitat urbano con la identidad del territorio y la modernidad.
- El valor escénico está afectado por el desorden en la ocupación del pueblo, lo que se aprecia desde la llegada al puerto, lo que se intensifica con los modelos constructivos de las edificaciones que son poco coherentes. La comuna está lejos de constituir una marca como territorio.
- El asentamiento de las familias requiere disponibilidad de terrenos, pero se debe sustentar en capacidades de ejecución, seguimiento constante y fiscalización.

Problemática	Lineamientos
Condiciones de desarrollo y calidad urbanas no acordes con las necesidades de crecimiento y radicación de la población y las características del territorio.	1. Una red sanitaria, vial y peatonal habilitantes del desarrollo urbano.
	2. Un desarrollo urbano planificado, con equipamiento de calidad, armónico con el paisaje, y con disponibilidad para el asentamiento de las familias.

Alineamiento con la Visión		Comentarios
Fortalezas	Biodiversa Valor escénico Patrimonial	Desde el hábitat urbano, la puesta en valor de las fortalezas del territorio comunal está asociada al mejoramiento sustancial del espacio público peatonal y vehicular, conectando e integrando los sectores habitados en base a una red armónica e integrada que

Alineamiento con la Visión		Comentarios
		<p>facilite el recorrido y reconocimiento del espacio para la comunidad residente y visitantes.</p> <p>La biodiversidad genera una oportunidad para el desarrollo de un paisajismo singular para el desarrollo urbano.</p>
Propuesta de valor	Salud y bienestar de la comunidad	<p>Contar con un sistema de saneamiento integral en materia de agua potable, alcantarillado y aguas lluvias, constituye la base para el desarrollo de la comunidad y la reducción de los impactos sobre un medioambiente frágil.</p> <p>Asimismo, se requiere una red vial pavimentada en su totalidad en base a un programa priorizado de intervenciones, fundamental para facilitar la conectividad al interior de San Juan Bautista frente a los eventos climáticos adversos.</p> <p>El diseño y consolidación de la red peatonal debe fundamentarse en las características singulares del territorio, mediante una combinatoria de proyectos que, de una parte, acompañen a la red vial existente, y de otra pongan en valor sus principales fortalezas de biodiversidad, valor escénico y patrimonio, tanto para la comunidad residente como para los visitantes.</p> <p>En cuando a la disponibilidad de espacio para el asentamiento de las familias, las gestiones deben concentrarse en la modalidad de ocupación del territorio urbano con criterios de sostenibilidad.</p> <p>Por último, es relevante evolucionar en la calidad del espacio público a través de un mejoramiento integral de la red existente de espacios públicos y áreas verdes, con criterios estandarizados y acordes con la singularidad e identidad de la comuna.</p>

Lineamiento estratégico:

1. Una red sanitaria, vial y peatonal habilitantes del desarrollo urbano.

Objetivo estratégico 1:

Garantizar el acceso seguro y equitativo a agua potable para la comuna.

Lineamiento estratégico:

1. Una red sanitaria, vial y peatonal habilitantes del desarrollo urbano.

Objetivo estratégico 2:

Avanzar en la solución para la consolidación de un sistema de aguas servidas para proteger la salud pública y el entorno natural.

Objetivo estratégico 3:

Establecer una red vial y peatonal segura y accesible que conecte de manera eficiente del poblado de San Juan Bautista, fomentando la movilidad urbana sostenible.

Lineamiento estratégico:

2. Un desarrollo urbano planificado, con equipamiento de calidad, armónico con el paisaje, y con disponibilidad para el asentamiento de las familias.

Objetivo estratégico 1:

Desarrollar un sistema eficiente de gestión de aguas lluvias que prevenga inundaciones, proteja las quebradas y esteros, mitigando los riesgos ambientales asociados.

Objetivo estratégico 2:

Planificar la mejora y ampliación de la infraestructura urbana, asegurando su calidad y funcionalidad, en armonía con el entorno natural y cultural del territorio.

Objetivo estratégico 3:

Impulsar un desarrollo habitacional sostenible que integre la identidad cultural y respete el entorno natural del archipiélago.

3.4 Logística y Accesibilidad

Uno de los componentes que fueron analizados durante la etapa de diagnóstico está referido a la logística de transporte, aspecto estratégico determinante en las condiciones de accesibilidad y aislamiento territorial.

Al respecto, es importante comentar que, si bien la Municipalidad puede levantar este tipo de iniciativas, debido a su escala las decisiones sobre su puesta en marcha radican en las instituciones sectoriales con competencia sobre los sistemas de transporte. Aun así, se considera relevante exponer la necesidad de contar, progresivamente, con alternativas eficientes de conectividad, esenciales para el desarrollo productivo y social de la comuna.

Problemática	Lineamiento
Aislamiento del territorio provoca aumento en el costo de la vida y de la competitividad del sistema productivo de la comuna.	Un sistema de transporte dinámico entre el archipiélago y el continente, disminuyendo sus costos.

Alineamiento con la Visión		Comentarios
Fortalezas	Oceánica	Desde la logística y la accesibilidad, la fortaleza como comuna oceánica constituye también una restricción dadas las actuales condiciones de conectividad del territorio de Juan Fernández con el continente. Por esta razón, la puesta en valor en cuanto a su inserción marítima debe encadenarse con un mejoramiento sustancial en cuanto a la seguridad, frecuencia y costos del sistema de transporte, como facilitador de las actividades normales de sus habitantes y de los flujos con motivos de turismo.
Propuesta de valor	Salud y bienestar de la comunidad	Fortalecimiento del sistema de transporte aéreo y marítimo para avanzar en el desarrollo productivo y social de la comuna, esenciales para el bienestar de sus habitantes y dinamizador de las actividades económicas.

Lineamiento estratégico:

Un sistema de transporte eficiente y flexible entre las islas del archipiélago y con el continente que permite disminuir las brechas provocadas por el aislamiento territorial.

Objetivo estratégico 1:

Garantizar una conectividad adecuada y accesible que permita la integración eficiente del archipiélago con el continente y su dinamismo económico y social.

Objetivo estratégico 2:

Gestionar soluciones de accesibilidad y movilidad marítima entre las islas.

3.5 Convivencia y cohesión social

Esta dimensión se relaciona con la existencia de un conjunto de relaciones sociales dañinas para la convivencia. Para ello habrá que poner énfasis en producir un cambio paradigmático en las interacciones entre las personas y entre estas y la institucionalidad. Así, es posible pormenorizar la presencia de normalización de conductas de riesgo, vulneración de derechos, deficiente estructura especializada (justicia, salud mental, etc.), violencia intrafamiliar, entre otros.

Las definiciones estratégicas del nuevo PLADECO se proponen estructurar una propuesta superadora de los inconvenientes detectados y orientada a una convivencia social sana, inclusiva, y cohesionada. En este marco, es fundamental impulsar el empoderamiento social, ya que el desarrollo comunal no puede depender totalmente de la municipalidad.

Problemática	Lineamientos
Dinámicas sociales arraigadas (refractarias) deterioran la convivencia en una comunidad pequeña y aislada, que tiene que enfrentar sus problemas con mayor autonomía.	Comunidad cohesionada y comprometida con la participación cívica y con vínculos que respeta la convivencia social.

Alineamiento con la Visión		Comentarios
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimonial (identidad socio cultural). • Oceánica 	<p>Los temas vinculados a la convivencia y cohesión social poseen un mayor alineamiento con dos componentes de la visión, <i>patrimonial</i> y <i>oceánica</i>.</p> <p>En cuanto a lo <i>patrimonial</i> se puede indicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una tradición de participación social bastante arraigada, cuyo funcionamiento excede el marco legal. • Esta tradición implica que gran parte de los habitantes participa en una o más organizaciones sociales. • Se destaca que parte importante de la participación está vinculada a la identidad e historia isleña como el deporte, ganadería y pesca. <p>En lo referente a la componente <i>oceánica</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La lejanía del continente, sumado a una población pequeña, ha conducido a un funcionamiento social de cierta <i>autonomía</i> que afecta la convivencia al normalizar conductas renuentes.

Alineamiento con la Visión		Comentarios
		<ul style="list-style-type: none"> Se constata ausencia de algunas instituciones del Estado, como la justicia, afectando la convivencia social.
Propuesta de valor	<p>Pueblo isleño reconocido por su historia.</p> <p>Salud y el bienestar de la comunidad.</p>	<p>Juan Fernández posee un reconocimiento internacional por su historia, pero también por sus características medio ambientales. Además, hay expresiones socioculturales que trascienden el archipiélago y constituyen materia de estudio y divulgación, como factores afianzadores de la identidad fernandeciana.</p> <p>El bienestar de la comunidad se enlaza con enfatizar en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. En tal sentido, la adscripción a la propuesta de “<i>ciudades amigables</i>” puede influir en ello.</p> <p>Más precisamente, se podrá contribuir al bienestar fomentando iniciativas que impulsen el desarrollo socio-comunitario incentivadoras de dinámicas sociales amigables y armoniosas. Limitando así, la presencia de incivildades y vulnerabilidades.</p> <p>También la propuesta “<i>ciudades amigables</i>” orienta qué servicios son necesarios para el bienestar de las personas, tales como: canales de información y comunicaciones, servicio financiero, programación cultural, servicios sociales, formación y capacitación, sistema de justicia, planificación y equipamiento urbano, entre otros.</p>

Lineamiento estratégico:

Comunidad cohesionada y comprometida con la participación cívica y con vínculos que respeta la convivencia social.

Objetivo estratégico 1:

Crear espacios de participación ciudadana que fomenten el diálogo y la colaboración entre los diferentes actores sociales y comunitarios.

Objetivo estratégico 2:

Incrementar las habilidades que contribuyen al respeto de los derechos fundamentales, la tolerancia y el desarrollo del territorio y sus habitantes.

3.6 Servicios básicos

El acceso a diversos servicios es esencial para la mejora en la calidad de vida de la población, especialmente cuando este acceso se ve mermado debido a la dificultad en la conectividad y distancia con el continente. Resulta importante que la provisión de servicios sea equitativa, sin importar las condiciones geográficas o características personales de los habitantes del país.

Problemática	Lineamientos
Dificultad para acceder a servicios elementales disminuye el bienestar social de la comunidad	1. Comunidad con acceso oportuno y de calidad a la salud.
	2. Acceso a servicios sociales para el bienestar y la calidad de vida.

Alineamiento con la Visión		Comentarios
Fortalezas	Oceánica Biodiversa Turística Patrimonial	<p>Abordar los lineamientos planteados permiten utilizar los atributos y fortalezas señalados para transitar hacia la visión.</p> <p>En esa línea, la misma condición de isla que implica la dificultad de acceso, es un llamado a utilizarlo como elemento motivante en el diseño de los programas sociales implementados en ese entorno específico, llamando a la creatividad e innovación para lograr el objetivo de proveer esos servicios.</p> <p>Al lograr un mayor bienestar, apalancado en un mejor acceso a la salud y a servicios sociales, se cimenta el camino para el emprendimiento, la vida sana, la cultura, entre otros temas.</p>
Propuesta de valor	Ejemplo mundial de sostenibilidad Salud y bienestar de la comunidad	<p>El desarrollo sostenible contempla el acceso equitativo a servicios sociales en los que se traduce este desarrollo.</p> <p>Por otro lado, la salud y el bienestar se vincula directamente con el lineamiento el que considera el acceso a la salud como un elemento central.</p>

Lineamiento estratégico:

1. Comunidad con acceso oportuno y de calidad a la salud.

Objetivo estratégico 1:

Proveer servicios de salud eficientes, accesibles y de calidad, adaptados a las características geográficas de Juan Fernández.

Lineamiento estratégico:

2. Acceso a servicios sociales para el bienestar y la calidad de vida.

Objetivo estratégico 1:

Consolidar una oferta de servicios sociales diversos y pertinentes para la comunidad de Juan Fernández.

3.7 Cultura, identidad y patrimonio

La identidad de la comunidad es importante porque proporciona un sentido de pertenencia, cohesión social y continuidad cultural. La identidad es clave para la preservación de las tradiciones, costumbres y valores culturales que definen a la comunidad. Mantener una identidad fuerte asegura que las generaciones actuales y futuras sigan transmitiendo su legado cultural, histórico y patrimonial.

Problemática	Lineamiento
La calidad de vida de los habitantes y la identidad comunal se ven afectados por las dificultades de acceso a la oferta cultural y por la pérdida del patrimonio.	Un polo cultural local basado en el patrimonio e identidad del archipiélago, que potencia las capacidades creativas de la comunidad.

Alineamiento con la Visión		Comentarios
Fortalezas	Patrimonial	<p>La constitución de un polo cultural permitirá vitalizar las expresiones artísticas y creativas de la comuna que tengan como base el patrimonio histórico y cultural de la comuna.</p> <p>Este polo puede aspirar en el tiempo a convertirse en hub creativo, generando un espacio para la colaboración, donde se puedan llevar a cabo proyectos interdisciplinarios e innovadores, ampliando la oferta de servicios generando programas de formación y eventos de innovación cultural.</p>
Propuesta de valor	Pueblo isleño reconocido por su historia	

Lineamiento estratégico:

Un polo cultural local basado en el patrimonio e identidad del archipiélago, que potencia las capacidades creativas de la comunidad.

Objetivo estratégico 1:

Integración del patrimonio natural, histórico y cultural del archipiélago como bases de desarrollo comunitario.

Objetivo estratégico 2:

Generación de un espacio de colaboración para el desarrollo de proyectos culturales.

3.8 Institucional municipal

El desarrollo interno de la municipalidad debe acompañar la implementación de un plan de acción estratégico del desarrollo comunal, ya que, una institución robusta y consistente podrá plantearse objetivos más ambiciosos y tener éxito en su gestión.

Problemática	Lineamiento
Demandas de la ciudadanía y requerimientos del desarrollo comunal presionan a la gestión municipal para el mejoramiento de los servicios y la gestión.	1. Organización con orientación activa al ciudadano, empoderando su participación y colaboración.
	2. Organización que inspira a sus colaboradores internos municipales a trabajar acorde a los nuevos valores esenciales.

Alineamiento con la Visión		Comentarios
Fortalezas	Oceánica Biodiversidad Valor escénico	Ambos lineamientos apuntan a trabajar tanto las fortalezas como la propuesta de valor, ya que se busca satisfacer de forma activa las necesidades de las/os ciudadanas en las temáticas que se indican.
Propuesta de valor	Ejemplo mundial de sostenibilidad Salud y bienestar de la comunidad	

Lineamiento estratégico:

- 1. Organización con orientación activa al ciudadano, empoderando su participación y colaboración.**

Objetivo estratégico 1:

Mejorar los servicios que la municipalidad presta a la ciudadanía por medio de la implementación de mejora de procesos, sistemas y planes de trabajo en equipo.

Objetivo estratégico 2:

Modernizar y optimizar los procesos de atención a usuarias y usuarios municipales

Lineamiento estratégico:

2. Organización que inspira a sus colaboradores internos municipales a trabajar acorde a los nuevos valores esenciales.

Objetivo estratégico 1:

Mejorar instalaciones y equipamiento del personal municipal, que posibilite el desarrollo de los valores esenciales de la municipalidad.

Objetivo estratégico 2:

Mejorar la motivación y calidad de clima laboral del personal municipal.

Objetivo estratégico 3:

Adherir los valores esenciales institucionales en los colaboradores municipales.

Anexos

Anexos Digitales

Resultados del Taller de Imagen Objetivo

Resultados del Taller de Misión Institucional

Presentación al Concejo Municipal

Definiciones de conceptos utilizados

En el informe se utilizan diversos conceptos cuyas definiciones se presentan a continuación.

- **Para referirse al desarrollo comunal:**

Para referirse a las distintas temáticas que involucra el desarrollo del territorio y sus habitantes se utilizan como sinónimos áreas y/o dimensiones del desarrollo comunal. Para referirse a los contenidos o características de estas áreas de desarrollo se utilizan los términos aspectos, pilares, componentes, dependiendo del contexto.

- **Para referirse a la gestión:**

Para referirse a las temáticas que involucra la gestión institucional para impulsar el desarrollo se utilizan como sinónimos ámbitos y/o ejes de la gestión.

- **Enfoque de la planificación: dimensiones del desarrollo y ámbitos de la gestión:**

Todos los objetivos del plan (lineamientos, objetivos estratégicos, metas) están referidos a las dimensiones del desarrollo, ya que lo que se busca es lograr cambios en las condiciones de vida de las personas y del territorio que habitan.

Las acciones del plan están referidas a los ámbitos de la gestión, ya que definen actuaciones institucionales desde las herramientas desde donde intervienen.

- **Definición de las áreas de desarrollo comunal**

El plan se organiza en función de 7 áreas del desarrollo comunal cuyas características se han estudiado en la fase de diagnóstico, y las denominaciones que se utilizan buscan expresar con claridad los focos de desarrollo que abordará el plan, característicos de este territorio.

Sustentabilidad ambiental. Principal área de desarrollo que demanda el territorio de la comuna, ya que debe tomar medidas para mantener y preservar los recursos naturales y los ecosistemas, para satisfacer las necesidades actuales de los habitantes en equilibrio con la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

Sistema productivo. Una segunda área de desarrollo corresponde a la necesidad de impulsar una renovación de las actividades productivas, concepto que pone acento en la dotación de los recursos del territorio, el capital humano y la tecnología, y sus sistemas de comercialización.

Hábitat urbano. Una tercera área de desarrollo del plan será el hábitat urbano como entorno integral en que viven los habitantes del archipiélago, considerando en este caso el entorno físico (infraestructura, vivienda, servicios) y el entorno natural (paisaje, ecosistema). El entorno social se abordará por separado.

Convivencia y cohesión social. La cuarta área del desarrollo se refiere a la forma en que las personas viven juntas y se relacionan dentro de la sociedad local, generando un ambiente de respeto, inclusión y cooperación, una dimensión del desarrollo comunal clave para el estado actual de desarrollo social del archipiélago. Convivencia y cohesión son términos interrelacionados, ya que la convivencia es el acto de vivir en paz y respeto, mientras que la cohesión social es el vínculo que une a los miembros de la comunidad en torno a valores compartidos, equidad e inclusión.


Acceso a servicios. Esta quinta área del desarrollo comunal se refiere a la necesidad que tienen los habitantes del territorio de disminuir la brecha de accesos a servicios debido al aislamiento territorial.

Identidad y patrimonio. La sexta área de desarrollo corresponde al fortalecimiento de la identidad que define a los pobladores de Juan Fernández y les da un sentido de pertenencia, en conjunto con el patrimonio, que es el conjunto de bienes y expresiones culturales que simbolizan y conservan esa identidad, área identificada como clave y transversal en esta etapa del desarrollo de la comuna.

Institucional municipal. La séptima área de desarrollo a impulsar en el plan corresponde a la institucionalidad municipal, ya que se considera que un municipio bien organizado y con buena gestión es fundamental para el desarrollo local, como condición de base que tiene que ser abordada en el mismo plan, ya que desempeña un papel clave en la ejecución de las acciones que mejorarán la calidad de vida de los habitantes, y especialmente en el archipiélago.

Informe Comunicaciones

En lo que respecta al área comunicacional del proyecto, durante el mes de agosto, el trabajo consistió básicamente en organizar una asamblea comunitaria, para compartir con los habitantes de Juan Fernández los avances y resultados que ha tenido el proyecto: Actualización del Plan de Desarrollo Comunal. Para ello se generó material gráfico el que se difundió a través de las distintas plataformas del municipio, además de utilizar canales informativos más informales como los grupos de whatsapp de la comuna.

 A flyer for a community assembly titled "Asamblea comunitaria: Avances PLADECO". It features the logo of the Municipality of Juan Fernández and the logo for PULSO CONSULTORES. Three speech bubbles provide details: "¿Dónde? Sede Adulto Mayor", "¿Por qué? Avances Plan de Desarrollo Comunal", and "¿Cuándo? Miércoles 21 de agosto a las 17:30 hrs". Below the text is an illustration of a diverse group of people.	<p>12/08/2024</p> <p>Afiche generado para difundir la actividad a realizar, denominada "asamblea comunitaria". Este fue acompañado del siguiente texto:</p> <p>"Se invita a la comunidad y organizaciones sociales de la comuna, a participar de una asamblea comunitaria para el día el miércoles 21 de agosto a las 17:30 hrs., con el motivo de dar a conocer los avances que ha tenido el proyecto "Actualización del Plan de Desarrollo Comunal", además de adelantar las siguientes etapas de dicho plan. 👍</p> <p>Ven a compartir tu percepción y anhelos en relación a este proyecto, junto a una rica once en la sede del Adulto Mayor. 🍷👏</p> <p>Para quienes no pueden asistir de forma presencial, compartimos enlace por Meet para la conexión en línea:"</p>
--	--



21/08/2024

Realización de la activada “asamblea comunitaria”, la cual resultó con éxito, contando con alrededor de 25 participantes, lo que para la comuna es una buena convocatoria.

Esta instancia contó con el equipo consultor, quienes expusieron de manera online a través de una Meet, con el encargado en terreno, quien moderó la reunión, además de autoridades como el alcalde y concejales de la comuna, y miembros de la sociedad civil y las organizaciones sociales.



Apuntes de opiniones vertidas en los talleres

- Vincular el tema oceánico con el turismo, por ejemplo, considerar un torneo de vela.
- Hay que relevar la importancia del reconocimiento internacional.
- Actualmente se está en una situación propicia para avanzar, para dar un salto en el desarrollo, hay que definir los primeros pasos en esta planificación.
- Impulsar el empoderamiento social, el desarrollo comunal no puede depender totalmente de la municipalidad.
- Se debe vincular el hábitat urbano con la identidad y la modernidad.
- Es importante fortalecer el concepto de comunidad entre los habitantes.
- El patrimonio no puede ser solamente las herencias históricas, sino que debe tener una proyección con el futuro.
- Biodiversidad. El endemismo está arraigado en la comunidad, pero tiene poca visibilidad.
- En relación con el valor escénico, el poblado está muy desordenado, lo que se aprecia desde la llegada al puerto. Los modelos constructivos de las edificaciones son poco coherentes. Estamos lejos de constituir una marca como territorio.
- Hay que considerar que las prácticas también son un patrimonio, como las artes de pesca, por ejemplo.
- En relación con la sostenibilidad, hay que tener contacto con las certificaciones internacionales.
- La calidad de vida está también conectada con la naturaleza.
- Se debe trabajar la temática de la gobernanza del agua.
- Faltan conversaciones a nivel comunitario, concordar el tipo de pueblo que se quiere construir. Estamos en un punto donde es posible tomar acuerdo sobre estos temas, hay relativa concordancia acerca de lo que se quiere, pero falta definir cómo se va a hacer.
- Aclarar en qué consiste la autonomía energética, porque puede ser un arma de doble filo, ya que no se han tomado decisiones claras en torno a esto, y hay temor por la fragilidad ambiental.
- La diversificación productiva hay que encadenarla con la pesca extractiva, la diversificación tiene que ser pertinente con la comuna para que se vincule con la oferta de valor de la imagen objetivo, y vincularla con el pueblo isleño.
- En el hábitat urbano hay que incluir lo biodiverso como fortaleza el paisajismo.
- No basta la disponibilidad de terrenos para el asentamiento de las familias, también hay condiciones importantes en la capacidad de ejecución, seguimiento constante y fiscalización.
- Hay que administrar factores complejos en la planificación urbana.
- Hay que innovar en el lineamiento de prestación de servicios básicos.