

Revista Electrónica

AGENDA PÚBLICA

Edición Año V / N° 10

Diciembre 2006

AUTORES

Oswaldo Andrade

Andrés Palma

Eduardo Aquevedo

Gabriela Elgueta

Heinrich Von Baer

Juan Pablo Valenzuela

Mario Rosales

EDITORIA

Gabriela Elgueta

Gabriela Elgueta\*

## **I. INTRODUCCIÓN**

### ***APRENDIENDO DE LA MODERNIZACIÓN...***

Los gobiernos locales, al igual que otros sistemas sociales, se encuentran relacionados con las transformaciones del entorno, siendo ello una constatación que es posible observar a partir de la década de los ochenta, donde las modificaciones han significado un radical cambio estructural en los gobiernos latinoamericanos.

El proceso de globalización que considera, la transculturización asociada al libre mercado, la modernización de los sistemas productivos, comerciales y financieros, las crisis económicas y políticas, la revolución tecnológica y acceso a la información, los cambios en el sistema político, son algunas de las dimensiones de las transformaciones del entorno. Frente a ellas, los procesos de transición y consolidación democrática, las reformas del Estado y de la Administración Pública pueden ser entendidas como los procesos de concienciación que permiten tomar como opción el cambio estructural mediante el cual, los sistemas políticos o gobiernos han intentado adaptarse a su ambiente.

El cambio estructural que exige la transformación del entorno, obliga a las distintas instituciones políticas y sus respectivas administraciones a reorientar sus objetivos y reorganizar sus instituciones, sus procesos de producción institucional, sus sistemas organizativos y sus tecnologías de gestión, para hacer frente, mediante estas transformaciones a las nuevas demandas.

Schweinheim señala en este contexto que el cambio estructural puede ser interpretado como un proceso de aprendizaje en los gobiernos, el que supone, por un lado, el reconocimiento de las incapacidades de la institución –de sus políticas, procesos y tecnologías y por otro, supone la búsqueda en otros sistemas políticos de fórmulas institucionales que permitan afrontar las transformaciones del entorno. Esto implica la utilización del potencial de recombinación interna de recursos de todo tipo.

---

\* Directora de Secretaría Comunal de Planificación. Ilustre Municipalidad de Peñalolén.

En este sentido, el aprendizaje se basa en algo tan simple como “la prueba y el error”, donde se ponen a disposición todo y cada uno de los recursos disponibles que en el caso de los gobiernos locales, son escasos. La relación con el entorno y los fracasos que se dan en la realidad, como consecuencia de objetivos poco claros, falta de liderazgo político-institucional, planificaciones poco certeras, funcionarios poco alineados con la misión institucional, hacen que los gobiernos estén constantemente recombinaando y reorganizando los recursos simbólicos, financieros, humanos, tecnológicos, de información y conocimiento. Dicha recombinaación constituye el cambio estructural por medio del cual los gobiernos aprenden y se adaptan a su entorno en la búsqueda de la gobernabilidad, legitimidad, autonomía y bienestar colectivo.

La modernización es un tipo de aprendizaje, que implica la adopción de políticas, procesos, sistemas y tecnologías gerenciales originadas en los modelos administrativos, políticos y de gestión de los países del capitalismo avanzado. La modernización puede favorecer el desarrollo de procesos de innovación en organizaciones donde se promueva una cultura de aprendizaje y de creatividad, que suele estar acompañada de una serie de medidas:

- 1) Implantación de tecnologías de información;
- 2) Liderazgo y visión estratégica;
- 3) Orientación al cliente y la calidad;
- 4) Modelos de gerencia pública;
- 5) Clima y cultura organizacional;
- 6) Diseño organizativo y,
- 7) Desarrollo de recursos humanos.

Revisaremos la experiencia de Peñalolén considerando los últimos dos años, proceso para el cual se sistematizará y reflexionará en torno a los cuatro primeros puntos que anteriormente se describen: implantación de tecnologías de información; liderazgo y visión estratégica; orientación al cliente y la calidad, y, modelos de gerencia pública.

Es, en estos ítems donde caben los principales logros y desafíos que se ha impuesto el Gobierno de Peñalolén, lo que representa además una apuesta que intenta generar un cambio estructural que recién comienza y sobre la cual es meritorio reflexionar.

## **II. ANÁLISIS CONTEXTUAL**

Iniciar un nuevo gobierno local trae necesariamente consigo cambios que irán permeando la gestión y que impactará en la cultura organizacional de manera intencionada pero muchas veces como parte del proceso.

En este marco, la autoridad política de la comuna de Peñalolén, una vez iniciado el período alcaldicio a fines del año 2004 y, al visualizar el estado de la situación institucional, tenía tres alternativas:

1. dejar que la gestión siguiera su lógica sin un plan predeterminado;
2. conocer, observar, para luego fijar e introducir los cambios que significaran un “mejoramiento” en la manera de hacer las tareas;
3. por último, operacionalizar la visión de desarrollo comunal en una gestión acorde con los desafíos que se planteaba, considerando al efecto, la forma de llevarla a cabo y las herramientas para su conducción.

Luego de enfrentarse a estas tres alternativas, que seguramente son las que tiene cualquier alcalde al momento de iniciar su mandato, la autoridad política asume -lo que se ve reflejado en su discurso- que hay procesos de cambios ineludibles, teniendo presente que es la forma en cómo se conducen la que hace de aquellos algo distintivo.

Darle un sentido estratégico a lo que se va a hacer permite administrar las expectativas, temores y miedos del recurso humano que compone la institución, que seguramente se verá enfrentado a la incertidumbre por lo desconocido y distinto que se aproxima respecto de lo que venían haciendo. Esta incertidumbre y miedo se traduce, en la mayoría de los casos, en resistencia y desconfianza al cambio estructural y la modernización, provocando en consecuencia que los espacios y señales que incentivan la innovación y la creatividad se reduzcan notoriamente. En este sentido, se vuelve clave al comienzo del periodo de gobierno el manejo de este frecuente y normal comportamiento organizacional, ya que en el futuro puede jugar a favor, si se hace bien, o puede detonar múltiples fracasos en el proyecto de largo plazo.

En el caso de Peñalolén el proyecto institucional de largo plazo fue planteado como un sueño, en el que Peñalolén debía transformarse en la mejor comuna de Chile, donde sus habitantes se sintieran orgullosos de pertenecer y vivir en ella.

Este sueño generó, por una parte, una mística muy particular, que originó que los funcionarios se sintieran parte de un compromiso mayor, no obstante que, también se ocasionaba una angustia de tener que enfrentarse a un desafío que sonaba gigantesco y que, obviamente, con los recursos y herramientas con las que se contaba, se daban cuenta que faltaban más que ganas para alcanzar la visión.

En efecto, la primera aproximación indicó claramente que con las condiciones institucionales que tenía la organización sería muy difícil lograr el sueño: baja profesionalización de los recursos humanos, obsolescencia del equipamiento tecnológico, inexistencia de bases de datos -menos aún integradas-, dispersión de los funcionarios en distintos recintos municipales, baja disponibilidad de recursos presupuestarios en contraste con la población beneficiaria, pequeña cartera de inversión, entre otros aspectos.

Con el fin de generar las condiciones para alcanzar los desafíos, se plantea construir una carta de navegación considerando como elemento fundamental, la incorporación de toda la organización con su historia, prácticas y experiencia de sus funcionarios, siendo éstos los que conocen de cerca las necesidades y aspiraciones de la comunidad que han servido durante gran parte de su vida laboral. Esta estrategia tuvo como premisa desarrollar un proceso modernizador de la gestión, que no solamente se refería al rediseño de procesos, ya que se pretendía apuntar a la generación de un cambio cultural tanto a nivel social como a nivel institucional.

La vocación de servicio público del personal que trabaja en la Municipalidad significó iniciar un proceso no sin dificultades, pero sí, con muchas esperanzas. Unos de los primeros aspectos que se abordó, intentaba revelar los talentos de cada uno de los funcionarios, de manera de conocerlos e invitarlos a ser parte de una gestión, que no necesariamente en términos político-ideológico compartían, otro aspecto a mencionar fue la incorporación de un importante grupo de profesionales lo que tensionó las relaciones laborales por la falta de experiencia y conocimientos de los procesos propios de la gestión municipal.

Las personas están dispuestas a hacer sacrificios si ven qué razón hay para hacerlo, por eso es sumamente importante comunicar de todas las maneras posibles, la raíz o el origen de estos esfuerzos, debido a que las personas necesitan soportar las pérdidas y reconstruir sus lealtades (Heifetz, 2003).

A dos años de gestión el proceso no ha sido fácil ni ha estado exento de dificultades, tanto por la complejidad de las tareas como por la subestimación de la realidad, si se compara con el diagnóstico inicial.

Pero ya se ha comenzado a trazar un camino hacia la modernización. En efecto, ya se construyó la visión de desarrollo comunal y la misión municipal, como asimismo se identificaron los valores compartidos como organización<sup>1</sup>, existiendo además una instancia formal instalada en la estructura organizacional que está pendiente del proceso denominado Comité de Modernización, el cual se encuentra implementando un plan que considera cuatro ejes: calidad de la atención al usuario/vecino, fortalecimiento institucional, tecnología al servicio de la gente y liderazgo de la autoridad como guía del proceso.

Usaremos estos ejes para describir el proceso de modernización desarrollado por el gobierno de Peñalolén, dentro de los cuales encontramos particularidades que esclarecen los resultados que se han ido consiguiendo y también, ayudan a entender el por qué de los desafíos que se visualizan.

---

<sup>1</sup> El primer hito que marca el inicio del proceso de modernización de la gestión es una jornada fuera del municipio con 70 funcionarios entre directivos, jefaturas y profesionales.

## **A. TECNOLOGÍAS AL SERVICIO DE LA GENTE**

Como se señala al comienzo, la modernización es acompañada por fuertes inversiones en tecnologías de información y comunicaciones. Estas tecnologías no sólo permiten vincular en tiempo real a las organizaciones con su ambiente y las demandas, incrementar su capacidad de procesamiento de información y aumentar los niveles y el tiempo de respuesta, sino también, permiten el desarrollo de funciones individuales y organizacionales que favorecen la creatividad y la innovación (Ciborra, 1993).

En este ámbito, para mejorar los servicios que presta el gobierno local, la calidad de la educación y la economía, reforzar la democracia, y crear un sentido de la solidaridad entre miembros de la comunidad, el municipio de Peñalolén ha desarrollado un modelo innovador que utiliza el trabajo en redes multisectoriales para crear una "Comuna Digital".

El Modelo Digital tiene cuatro componentes centrales: 1) gobierno electrónico, 2) alfabetización digital, 3) democracia digitalmente sostenida y 4) acceso universal, buscando aprovechar las tecnologías de información y comunicación (TICs) para proporcionar el acceso equitativo a servicios, generando oportunidades económicas, sociales y educativas para los habitantes y empresarios de Peñalolén.

El municipio ha obtenido fondos importantes para proyectos, aplicaciones y desarrollo de contenido para las tres primeras categorías y se está trabajando para obtener los recursos necesarios para construir la red municipal de banda ancha, que contempla no solo el acceso a Internet sino, que servirá como plataforma para compartir servicios con la comunidad a través del municipio.

El proyecto no sólo ha pretendido mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, sino también ha buscado crear una metodología replicable y un conjunto de instrumentos personalizados que pueden ser utilizados por otros municipios para encontrar sus propios desafíos.

Por su parte, la incorporación de las Tecnologías de Información y Comunicación, TICs, ha jugado un rol estratégico en la modernización de las instituciones públicas, incluyendo las municipalidades, dado que permiten producir cambios relevantes en la provisión de servicios y respecto a la relación con el usuario.

El Alcalde de la Comuna de Peñalolén enfatiza que un requisito imprescindible para el cambio es la existencia de líderes que crean firmemente en las posibilidades de la tecnología y que se constituyan en ejemplo vivo de su utilización, de manera que todo el cuerpo burocrático lo perciba como algo importante.

Por otro lado, no basta con saber ocupar la tecnología, ya que también hay que poner en marcha planes que permitan mostrar, tanto a los usuarios internos como externos, que el gobierno electrónico agrega valor a las instituciones.

La implementación de una plataforma de e-gobierno debe considerar necesariamente la revisión, adecuación e integración de los procesos internos, para lo cual se debe evaluar el alcance de las medidas conducentes a desarrollar oportunamente una estrategia de socialización y apropiación de las nuevas herramientas por parte de los usuarios, que muchas veces presentan resistencias asociadas al temor y la ignorancia.

Actualmente, se han identificado los procesos claves a rediseñar asociados a los servicios que tienen mayor impacto en el usuario, incorporando tecnología de punta e innovadora.

## **B. LIDERAZGO Y VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUTORIDAD POLÍTICA**

Para que la modernización estructural sea efectiva, se requiere de un estilo de liderazgo de naturaleza democrática-participativa. Este estilo proporciona un fuerte estímulo a la innovación, que se caracteriza, por lo general, por una orientación al logro de resultados, a la búsqueda de información, a la discusión de alternativas, a estimular las experiencias de prueba y error y, a recompensar la creatividad. Este tipo de liderazgo asume los cambios estructurales como oportunidades (Gibson, 1997) y, en consecuencia, se caracteriza por una fuerte y abundante dosis de iniciativa que, a su vez, estimula la creatividad y las re combinaciones innovadoras.

Traducir y operacionalizar en la gestión los sueños de miles de habitantes de una comuna requiere tener el sentido estratégico necesario para fijar el camino a transitar, el compromiso y la fe absoluta en la visión a alcanzar y el liderazgo necesario para involucrar y motivar a otros adoptando para ello las acciones pertinentes.

Conducir equipos de trabajo para producir los cambios deseados supone un esfuerzo emocional y conceptual muy fuerte tanto del líder como de las personas, quienes deben estar siendo motivadas constantemente sobre el valor y sentido fundamental del proceso.

La gran apuesta en juego requiere un profundo cambio cultural, de prácticas, valores y creencias fuertemente arraigadas en la idiosincrasia local y en la institucionalidad. Así, lo difícil del proceso es reconocer a tiempo que se está frente a un cambio adaptativo más que a un cambio técnico.

Según Heifetz, el trabajo adaptativo requiere un cambio de valores, creencias o conductas. La exposición y orquestación del conflicto –de las contradicciones internas– en los individuos y los grupos, potencian la movilización de las personas

para que aprendan nuevos modos de actuar. El líder debe conducir este trabajo adaptativo de la comunidad con la finalidad de guiar la transformación.

Trabajo adaptativo es el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta.

Las acciones desarrolladas por los líderes, para movilizar el trabajo adaptativo, pueden resumirse en las siguientes:

1. Identificación del trabajo adaptativo (la brecha entre las aspiraciones y la realidad).
2. Regulación del grado de angustia provocado por el hecho de encarar frontalmente las cuestiones difíciles.
3. Mantención de la atención enfocada en las cuestiones pertinentes.
4. Finalmente, diseño de estrategias que asignan la responsabilidad del problema a los propios interesados.

El nuevo estilo de gestión de Peñalolén está caracterizado por principios y acciones que orientan la gestión interna al servicio a la comunidad. Esto se refleja en prácticas denominadas Municipalidad en Terreno, Escucha Activa y Buen Trato, en Sistemas de Información y Reclamos, Igualdad y No Discriminación Políticas Sociales Transparentes, Participación y Co-responsabilidad y Excelencia Solidaria.

La actual autoridad política de Peñalolén se destaca por su carácter y liderazgo que se requiere para enfrentar temas difíciles, cuya impronta se conjuga con un alto nivel de credibilidad, seriedad y consistencia en el actuar, donde prima siempre la verdad por sobre el populismo.

El ejercicio de la autoridad política comunal se ve amenazada por tres aspectos: el *realismo* que atenta contra una política transformadora de la sociedad, el *populismo-clientelismo* donde el mercado se sustenta en un interés personal, individual de dependencia y el *efectismo* referido a decidirse por lo que se ve, no por lo que transforma lo profundo, prevaleciendo comúnmente sólo el hacer permanente. Asimismo, es necesario considerar que existen grupos en la comunidad que se resistirán al cambio, por oposición política y rechazo a esta gestión, donde existen lealtades y redes propias de la historia de esta comuna, lo que agrega un elemento de constante tensión.

Institucionalizar el afecto como un estilo de gestión pública y política ha sido parte del trabajo de este gobierno local por los múltiples beneficios que tiene: es gratuito, genera contacto entre las personas, y lealtades infinitamente más potentes que la política tradicional permitiendo conectarse con lo vital y sueños de la gente.



A la vez, tener un liderazgo orientado al resultado requiere estar pensando indistintamente en el largo y corto plazo, proceso en el que surgen los proyectos denominados “pepitas de oro” que no es otra cosa que el compromiso sistemático con la innovación, buscando deliberadamente oportunidades para la creatividad asociada a grandes resultados con pequeños costos. Este tipo de liderazgo mantiene a la organización en un estado permanente de alerta lo que puede generar

### **C. ORIENTACIÓN AL USUARIO Y LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN**

Los procesos de modernización de los gobiernos locales han verificado también la tendencia al desarrollo de los valores de calidad y a la orientación hacia la satisfacción del cliente y el ciudadano (Richard, 1994). En la medida en que estos enfoques dan lugar a sistemas de mejora continua de procesos internos, se constituyen en un fuerte estímulo a la creatividad y la innovación en las administraciones públicas (Schweinheim, 2000).

La esencia de las municipalidades es mejorar la calidad de vida de las personas, contribuyendo con una estructura eficiente a proveer de los servicios necesarios y a resolver los problemas.

Durante los últimos 20 años la democratización de los municipios ha obligado a reestructurar los servicios, en virtud de perfiles de usuarios con distintas necesidades e intereses, que son portadores de una demanda creciente por parte de la comunidad, que a su vez, es también más específica en sus requerimientos y que exige una mejor atención y experiencia en la recepción del servicio.

La experiencia de Peñalolén ha puesto como centro de la gestión al usuario, estableciendo para ello un modelo de relación menos clientelar y más de corresponsabilidad. Además, con el fin de satisfacer esa mayor demanda, ha traído consigo la generación de distintos espacios de participación e información, lo que ha obligado a reorganizar las tareas, con los mismos recursos humanos, económicos y físicos.

Si bien, la orientación por mejorar la calidad de la atención dirigida a todas las personas que habitan la comuna, se ha vuelto en un imperativo que destaca la gestión y la manera de gobernar, también ha producido tensión al interior de la organización, instando a incorporar herramientas que permitan hacer un mejoramiento sustancial y estandarizar protocolos mínimos de homogeneización de la atención. Encuestas de percepción, levantamiento de líneas bases, medidas administrativas –por ejemplo, que las unidades municipales tuvieran un día con un horario de atención predeterminado, que la correspondencia que llega se responde en un 100% y en un plazo no superior a 15 días, entre otras–, son algunas de las varias medidas tomadas para brindar un mejor y más cercano servicio a los usuarios.

Para darle sustentabilidad técnica a estas medidas fue necesario buscar la asesoría adecuada al exterior de la organización, con el fin de que se produjera el acompañamiento en la construcción de un nuevo modelo de relación con el usuario denominado *Programa de Mejoramiento de la calidad de Atención integrado*, bajo el slogan “*Atrévete*”.

Este Programa buscaba incentivar y desarrollar habilidades para que el personal de la municipalidad pusiera en práctica formas distintas de hacer su trabajo y relacionarse tanto con el usuario externo como interno. Se realizaron talleres, cuyo propósito apuntaba a: alinear y sensibilizar respecto del modelo de relación; identificar focos de mejora y planes de acción y, por último, desarrollar habilidades en un líder facilitador, quien a su vez sería el responsable de entrenar a los equipos de trabajo.

Atrévete, ha sido el primer esfuerzo para implantar planes de mejoramiento continuo, sin embargo, una evaluación preliminar indica que las principales dificultades estuvieron: en los entrenamientos internos los cuales no se desarrollaron en forma eficiente porque costó que las jefaturas asumieran el rol de liderazgo; en la falta de proactividad para utilizar las asesorías que estaban disponibles las cuales se generaron en forma de supervisiones impuestas; en la falta de consolidación de un medio de comunicación con posicionamiento interno y finalmente, en la focalización del liderazgo del Programa, en el Comité de Modernización lo que dificultó hacer participar al resto del equipo directivo y obligó a replantear la conformación del Comité.

Hoy, la Municipalidad ha entrado en una segunda fase con un Programa Específico de Atención al Usuario que recoge los aprendizajes del Programa Atrévete y que está orientado a establecer protocolos con estándares de servicio y capacitación focalizada en todas las unidades que tienen un trato permanente con la comunidad.

#### **D. MODELO DE GESTIÓN INNOVADOR**

En general, en los sistemas políticos, las reformas estructurales modernizantes han sido acompañadas por la introducción de modelos de gerencia públicas (González, 1992). Su introducción ha estado asociada a la búsqueda de la eficacia, eficiencia y economía en un contexto de fuertes restricciones fiscales. De allí que se constituye en un fuerte estímulo a procesos de innovación en servicios, sistemas y tecnologías en aras de maximizar el rendimiento en términos de cantidad y calidad al menor costo posible.

En virtud de lo expuesto, al mirar nuestro caso de análisis, podemos señalar que traducir la visión de futuro en un plan estratégico ha sido uno de los grandes esfuerzos institucionales, cuestión que ha significado situar a la organización y a sus funcionarios frente a herramientas de construcción de objetivos, metas e indicadores, para la mayoría desconocidos.

Este nuevo desafío, produjo angustia en los funcionarios, que provenía de la inseguridad de poder formular y pensar estratégicamente, ya que por mucho tiempo se habían dedicado sólo a ejecutar.

La apuesta consistió en lograr que cada unidad y sus funcionarios reflexionaran, diseñaran y propusieran libremente sus metas, con una consiguiente etapa de negociación con la autoridad que posteriormente aprobaba los compromisos de gestión para el año respectivo.

Los insumos con los que contaron las unidades para elaborar sus metas fue la visión comunal que establecía que en el 2010 Peñalolén sería una comuna referente en Chile por su capacidad de innovación, piloto de iniciativas... *“el país sabrá que es una comuna segura, solidaria, amigable, con desarrollo urbano integrado, turística, entretenida, digital, pensarán en Peñalolén como una comuna de encuentro y sabrá que se ha llegado a estos logros con la participación de la gente” (SECPLA, 2005).*

Teniendo en cuenta estas definiciones estratégicas<sup>2</sup> se elaboró el primer Plan Anual formulado participativamente donde cada funcionario sabía cual era su aporte y responsabilidad en el cumplimiento del Plan. Para el seguimiento del Plan se implementó un primer sistema de control de gestión que se ha ido perfeccionando paralelamente a medida que el proceso iba avanzando.

Al año de gestión se hizo una evaluación general del proceso y los resultados alcanzados, se revisaron las prácticas que habían funcionado y se identificaron aquellas dificultades a superar para el año siguiente. De esta evaluación, lo más relevante para los funcionarios ha sido contar con un plan y haber incorporado como parte del trabajo habitual la lógica estratégica. Los problemas evidenciados estaban asociados a la gran cantidad de metas por cumplir, las que eran consideradas como demasiado ambiciosas y que el proceso completo (planificación-seguimiento-reportes) les demandaba demasiado tiempo, asimismo la relación contingencia-largo plazo se convirtió en un factor crítico a administrar principalmente porque lo planificado y priorizado muchas veces contrastaba con realidad a enfrentar día a día.

Para revertir esta percepción y darle un giro positivo, el primer ajuste ha estado orientado a generar una unidad especializada dedicada a acompañarlos técnicamente durante todo el proceso, a hacer los análisis y generar los reportes necesarios que permitan ir retroalimentando a la autoridad y a la organización. Para ello, se ha desarrollado e implementado un sistema de control que ha

---

<sup>2</sup> Las áreas estratégicas definidas fueron: Salud, Educación, Seguridad Ciudadana, Grupos Prioritarios, Cultura y Deporte, Desarrollo Territorial, Integración y Solidaridad, Desarrollo Económico y Productivo, Modernización Institucional y, Comuna Digital.

facilitado la gestión, operando a través de una red interna de encargados en cada unidad que ingresan los datos validados por sus jefaturas.

El segundo ajuste ha sido homogeneizar conceptualmente y empíricamente los instrumentos de planificación estratégica. Para ello, se ha recurrido a una asesoría externa desarrollada por una consultora en materia de Planificación Estratégica Aplicada, que por medio de una herramienta de gestión “Cuadro de Mando Integral” (*Balanced Scorecard*), ha estado capacitando a todos los funcionarios, directivos, jefaturas, técnicos y profesionales responsables de formular y/o hacer seguimiento a las metas.

Para el tercer año el desafío está puesto en consolidar la integración de los distintos instrumentos de planificación comunal y municipal: Plan de Desarrollo Comunal recientemente actualizado, Plan Estratégico 2005-2008, planes sectoriales y el presupuesto en un cuadro de mando coherente que traduzca la estrategia en la operación cotidiana del gobierno local.

Actualmente existen cinco ejes estratégicos ordenadores de la acción municipal para el período 2005 – 2008. Estos ejes son:

1. *Habilidades Y Oportunidades Para El Trabajo Y Microemprendimiento*: que apunta a generar herramientas y más oportunidades para actividades de emprendimiento, certificaciones y capacitación. El municipio debe actuar como facilitador para el emprendimiento, la incorporación de la mujer al trabajo y promoción del cuidado infantil. Asimismo, promover la pertinencia de la educación técnico-profesional, con un enfoque dual y de calidad.
2. *Redes De Protección Social Solidaria Y Seguridad*: orientadas a conformar redes solidarias, que permitan la materialización de los valores de integración, solidaridad, participación y apropiación comunitaria de los barrios y entornos. El Municipio tiene un rol articulador de los esfuerzos público-privados, locales y externos, para garantizar la protección de los derechos ciudadanos. Incorpora líneas de acción que fortalezcan la solidaridad comunal para el apoyo de grupos vulnerables que no son autovalentes, junto con la reivindicación de la seguridad como valor fundamental (integridad física y psíquica).
3. *Calidad De Vida, Entretención Y Tiempo Libre En Familia*: cuyo objetivo es propiciar estilos de vida y convivencia local en familia, donde la comuna invite a pasarlo bien en ella, se promueva el uso y recuperación de espacios públicos, la realización de eventos culturales y comunitarios, así como el desarrollo de diferentes disciplinas deportivas para todos los sectores y edades, fortaleciendo la integración social.
4. *Identidad Y Orgullo Local*: para promover la creación de espacios de integración para el encuentro de personas y grupos en la comuna. Contempla fomentar y consolidar la identidad comunal reconociendo su historia comunitaria, valores, prácticas y tradiciones, instalando la diversidad como un valor comunal, consolidando barrios con diferentes estilos, con sus pueblos originarios, la ruta del vino, el sello digital.

5. *Modernización Institucional*: a fin de implementar una gestión de calidad, promoviendo la eficiencia en la ejecución de los gastos, la innovación, generación de nuevos ingresos, desarrollando estilos de trabajo en equipo, incorporando las tecnologías de información y generando capacitación permanente del personal.

### III. DESAFÍOS PARA LA MODERNIZACIÓN DE PEÑALOLÉN

El trabajo en equipo, la innovación, el entusiasmo, la tecnología, la coordinación entre direcciones y el compromiso de los funcionarios, están siendo los factores claves para la implantación de una gestión moderna en el Gobierno de Peñalolén.

Dada la magnitud del proceso iniciado existen todavía algunos elementos que necesitan ser revisados y otros derechamente desarrollados. En este sentido, se requiere profundizar y focalizar en tres ámbitos: clima y cultura organizacional, diseño organizacional acorde a la estrategia y desarrollo de recursos humanos.

En clima y cultura el desafío esta puesto en hacer sostenible el proceso de modernización en funcionarios alineados y comprometidos con la gestión, lo que significará re-mirar el contexto y ambiente laboral, levantar los aprendizajes que se han tenido a la fecha, regular el nivel de tensión y ritmo necesario para ejecutar el trabajo eficiente y eficazmente en rangos compartidos.

En diseño organizacional, se requiere ajustes a la estructura institucional para hacerlo coherente con el modelo de gestión que se está implantando, más allá de las restricciones legales, el cual debe dar cuenta de los requerimientos del entorno, de la oferta de servicios a entregar y de los canales necesarios para una comunicación efectiva.

En desarrollo de recursos humanos, se debe persistir en la aplicación de una política sistemática de reconocimiento, promoción y motivación del personal, donde se siembren prácticas como desayunar con los funcionarios o estimular los espacios de innovación, contribuyendo a instalar una nueva forma de relación que ya ha permitido la construcción de confianzas, lealtades y visiones comunes.

La modernización del Gobierno de Peñalolén se constituye como un proceso transformador de la cultura organizacional, siendo ahí donde está el foco de la atención y donde se deben poner todos los esfuerzos para sostener, contener y liderar el cambio.

Para que la modernización institucional tenga sentido la cultura organizacional municipal debe estar en franco diálogo y apertura permanente hacia la comunidad, vincularse con lo que esta ocurriendo afuera, en la calle, el pasaje, en la multicancha, en la sede vecinal, en la escuela, en el consultorio, entre otros. Incluir en todos los procesos municipales a la comunidad, es hacer una modernización

(cambio tecnológico y organizacional) con modernidad (cambio cognitivo y cultural).

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ciborra, Claudio (1993), *“Teams, Markets and Systems- Business innovation and Information Technology”*, Cambridge University Press, Boston
- Gibson, Rowan (1997), *“Repensando el futuro”*. Norma, Bogotá.
- González, Manuel. Guiberrt, Armando. y Lemoine, Graciela (1992), *“El desarrollo de alta Gerencia”*, Boletín Informativo Techint N° 272, Buenos Aires.
- Heifetz, Ronald (2003). *“Liderazgo sin Límites”*, Piados, Barcelona.
- Municipalidad de Peñalolén, SECPLA (2005), *“Documento de trabajo interno, Planificación Estratégica 2005-2008”*, Santiago.
- Richard, S (1994), *“El Paradigma del Cliente en la Gestión Pública”*, en *“Gestión y Análisis de Políticas Públicas”*, N° 1, INAP, Septiembre-Diciembre 2, Madrid.
- Schweinheim, Guillermo (2000), *“Innovación en administración, gestión y políticas: ¿es idéntico a modernización?”*. Revista de Investigaciones del INAP, N° 0, Mariano Mass, Perú.