





ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE CHILE

BUENAS PRÁCTICAS MUNICIPALES:  
INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL

---

Andrés Chacón – Marisol Osorio (editores)

2014



Editores

Andrés Chacón Romero

Marisol Osorio Ramírez

Asociación de Municipalidades de Chile

Hernando de Aguirre 201 Of. 903

Providencia. Santiago de Chile.

[contacto@amuch.cl](mailto:contacto@amuch.cl)

[www.amuch.cl](http://www.amuch.cl)

+56 02 22138746

Diagramación

Impreso en Talleres CIPOD

Santiago de Chile



## ÍNDICE

Sobre los editores y autores.....	11
Introducción. <i>Andrés Chacón Romero</i> .....	15
Municipios en Chile: Innovación y Buenas Prácticas frente a la Necesidad de Modernización y Descentralización. <i>Marisol Osorio Ramírez</i> .....	23
De la Innovación, el Desarrollo y las Buenas Prácticas a Nivel Municipal. <i>Bernardo Navarrete Yáñez</i> .....	73
Expectativas de Innovación. <i>Rodrigo Martorell</i> ....	147
Análisis de las Buenas Prácticas Municipales. <i>Fabián Flores Silva</i> .....	171
Presentación de Buenas Prácticas.....	197
Buenas Prácticas Ganadoras.....	199
Atención Nocturna, Puente Alto.....	201
Centro del Emprendimiento, Colina.....	211
Transferir hacia el Desarrollo, Temuco.....	217
Menciones Honrosas.....	233
Huertos Familiares, <i>La Higuera</i> .....	235
Comité de Calidad de Vida Laboral, <i>Lo Barnechea</i> .....	243

Mapa de Oportunidades DIDECO, <i>Lo Barnechea</i> .....	249
Innovación de 4 a 7, <i>Paine</i> .....	253
Gestores Territoriales, <i>Río Claro</i> .....	259
Archivo Histórico Comunal, <i>San Bernardo</i> .	265
Programa de Seguridad y Vigilancia Compartida, <i>Las Condes</i> .....	271
Voluntariado de Apoyo a Adultos Mayores Frágiles, <i>Las Condes</i> .....	277
Inglés: Integración y Turismo Rural Sustentable, <i>Pinto</i> .....	283
Utilización de la Ley de Financiamiento Compartido para la Construcción de Infraestructura Urbana, <i>Ñuñoa</i> .....	293
OPEN DATA, <i>Puente Alto</i> .....	299
Oficina de la Mujer, <i>Hualañé</i> .....	307
Conclusiones. Roberto Lagos Flores.....	313



## **SOBRE LOS EDITORES Y AUTORES**

**ANDRÉS CHACÓN ROMERO** (editor)

Abogado, Licenciado en Ciencias Jurídicas de la Universidad Central de Chile. Doctorando en Educación en la Universidad de Sevilla (España). Magíster en Gerencia y Políticas Públicas de la Universidad Adolfo Ibáñez. Magíster en Psicología Organizacional de la Universidad Adolfo Ibáñez. Diplomado en Estudios Políticos de la Universidad de Chile. Diplomado de Estudios Avanzados (DEA) de la Universidad de Sevilla. Se ha desempeñado como Profesor de las cátedras del Derecho Municipal, Administrativo y Gestión Pública Local en diversas universidades públicas y privadas del país. Panelista y Comentarista de Opinión en diversos medios nacionales sobre la temática de reforma municipal y otras locales. Actualmente es el Director Ejecutivo de la Asociación de Municipalidades de Chile.

**MARISOL OSORIO RAMÍREZ (editora y autora)**

Geógrafo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Licenciada en Ciencias de la Geografía, Bachiller y Certificado Académico en Educación de la misma institución. Posgrado en Gestión de la Calidad en Asuntos Públicos, Becada OEA - TOP en la Universidad del Litoral, Argentina. Se ha desempeñado en instituciones ligadas al estudio de los gobiernos locales y universidades del país en las áreas de gestión académica. Docente en diplomados dirigidos a funcionarios municipales. Editora del libro *“Estatuto Administrativo Interpretado para Funcionarios Municipales, Ley 18.883”*. Actualmente, es Directora de Proyectos y estudios al interior de la Asociación de Municipalidades de Chile.

**BERNARDO NAVARRETE YAÑEZ (autor)**

Profesor asociado y Director del Programa de Gobierno Local en la Universidad de Santiago de Chile. Ha sido *Visiting Scholar in Political Science* en el *Center For Latin American Studies* de la Universidad de *Stanford*. Realizó sus estudios de Doctorado en Gobierno y Administración Pública en el Instituto Universitario Ortega y Gasset, tiene un Magister en Ciencia Política por el Instituto de Ciencia Política de la Pontificia Universidad Católica de Chile y un Magister en Ciencias Sociales en el Instituto Latinoamericano de Doctrina y Estudios Sociales (ILADES)-Universidad Católica de Lovaina.

Es Licenciado en Educación y Profesor de Estado en Historia y Geografía por la Universidad de Los Lagos, Chile.

Actualmente es investigador responsable de un Proyecto FONDECYT de la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología (CONICYT). Sus líneas de Investigación están centradas en Gobiernos Locales y Políticas Públicas. Su última publicación: (2014) “Chile desde la Teoría Secuencial de la Descentralización. 1990-2010”. Revista Convergencia. Vol. 21, N° 66, pp. 179-202. indexada en WOS (ex-ISI)

RODRIGO MARTORELL (autor)

Ingeniero Civil Industrial Ms Informática, MBA *Business School* Universidad Mayor, Diplomado en Innovación UAI, estudiante de Magíster de Diseño e Innovación Universidad Mayor, Gerente Técnico y Desarrollo CAS Chile, Consultor de Seguridad Informática, Consultor de Planificación Estratégica, Consultor de Gobierno Electrónico y fundador del centro de Innovación Municipal.

FABIAN FLORES SILVA (autor)

Sociólogo. Pontificia Universidad Católica de Chile. Maestrado en Antropología Social, Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil. Estudiante de Doctorado en Ciencia Política, Pontificia Universidad Católica de Chile. Becario CONICYT. Becario Doctorante del Centro Interdisciplinario de Estudios Interculturales e indígenas ICIS, PUC. Líneas de investigación: políticas indígenas; educación intercultural; democracia e interculturalidad y

gubernamentalidad en contextos indígenas. Equidad e inclusión en educación superior. Autor del libro *“Profesionales e intelectuales del pueblo mapuche en el postgrado: Experiencia formativa y contribuciones al horizonte político étnico de becarios mapuche de la Fundación Ford, Chile”*.

**ROBERTO LAGOS FLORES**(autor)

Cientista Político, Pontificia Universidad Católica de Chile. Magíster en Sociología, Universidad Alberto Hurtado. Diplomado en Seguridad Ciudadana. Investigador Escuela de Gobierno Local de la Asociación de Municipalidades de Chile. Director Observatorio de Seguridad Municipal. Socio-Director de UMBRAL Chile Consultores. Fue Investigador titular del ICHYM de la Universidad Autónoma de Chile (2006-2011). Ex Asesor en Políticas Públicas de la Presidencia de la República de Chile, Gabinete de la Primera Dama (2011-2014). Ha sido evaluador de proyectos en Concurso Regular FONIS-CONICYT-MINSAL (2013-2014).

# INTRODUCCIÓN

Andrés Chacón Romero<sup>1</sup>

La evaluación y difusión de buenas prácticas tienen una poderosa influencia en la gestión pública moderna y en la vida cotidiana de gerentes y funcionarios de organizaciones públicas que trabajan por incrementar los niveles de eficiencia de sus instituciones, todavía más cuando se refieren a las administraciones municipales que poseen un trato tan cercano y oportuno con la ciudadanía. En la actualidad, la generación de cambios en el modo de actuar de los gobiernos locales está transformando el panorama en todos los países en vías de desarrollo. La tendencia general en Latinoamérica es al incremento progresivo en la mejoría de los procesos y en la modernización del sector público municipal, lo que tiene como uno de sus principales promotores a la instalación

---

<sup>1</sup> Abogado, Director Ejecutivo de la Asociación de Municipalidades de Chile (ver apartado inicial ‘Sobre editores y autores’)

de buenas prácticas locales y de la innovación en el quehacer municipal.

La modernización del sector municipal es, a estas alturas, un proceso sin retorno que resulta clave en el campo de diseño y de ejecución de políticas y programas que son integrados por nuevos actores, que se formulan por medio de la influencia de demandas novedosas, que obligan a arreglos institucionales más amplios, que aumentan las funciones y atribuciones de las organizaciones y que son capaces de presionar a gobiernos y administraciones municipales para abordar nuevos campos de acción, para tomar nuevos enfoques, actuar a distinta escala y por formular nuevos métodos de intervención social. Todo ello dando cuenta de tareas y deberes que responden a los problemas y las necesidades de las personas, muchas veces lográndolo plasmar de una manera distinta a la tradicional forma de hacer esas tareas.

Teóricos e investigadores de los municipios han dedicado sus esfuerzos a estudiar en profundidad los procesos que permiten entenderlos como sistemas complejos que tienen funciones y responsabilidades privativas, y otras compartidas con distintos niveles de la administración del Estado, pero que reciben constantemente la delegación de nuevas áreas o temas que tensionan su accionar y sobre cargan su trabajo.

Precisamente en ese campo de acción se instalan las prácticas de gestión innovadora que benefician al sistema completo. De ahí, la importancia de reconocerlas, replicarlas y darlas a conocer. Los municipios como

instituciones, como sistemas complejos, son a la vez un puente que establece relaciones permanentes y cotidianas entre la institucionalidad política y administrativa y la sociedad. Por lo tanto, de la calidad de esa relación, de su fluidez y mantención, depende en buena medida la estabilidad de los sistemas democráticos, la cohesión y el bienestar social.

De todo lo anterior se deduce que la modernización municipal tiene en la instalación de buenas prácticas y en la innovación local un poderoso elemento catalizador, un promotor del cambio. Esto se debe a que mejorar los municipios implica consolidar reformas necesarias para enfrentar el futuro de la mano de la participación de la sociedad civil en los procesos de toma de decisiones, funcionar bien como organizaciones, satisfacer las expectativas y demandas de la ciudadanía. La modernización municipal es por tanto un tema no sólo vigente en todo el continente, sino que también es una necesidad y una solicitud del propio mundo municipal, de la sociedad civil, de sectores académicos y la clase política.

Las municipalidades han sido concebidas tradicionalmente como la puerta de entrada del Estado y como el primer eslabón al cual recurren las personas cuando necesitan de bienes públicos y de servicios y prestaciones básicas para su subsistencia y desarrollo. Estas organizaciones poseen uno de los mejores indicadores en confianza institucional. Por ejemplo, la Encuesta Nacional de Opinión Pública de la Universidad

Diego Portales (2014), indicó que luego de Carabineros, las Radios y las Fuerzas Armadas, son las municipalidades chilenas las que mayor confianza poseen por parte de la población. Justamente en medio de una crisis global de desconfianza institucional. Estando por encima de las iglesias, el gobierno, los partidos, la televisión, los diarios y las empresas. Esta ubicación privilegiada está dada en gran medida por sus representantes que realizan una constante y abnegada gestión estando al servicio de los problemas que aquejan directamente a la ciudadanía, día a día y en terreno.

Este indicador es prácticamente el mismo que se expresa en la Encuesta Nacional de Opinión Pública del CEP, Centro de Estudios Públicos: un 30% de confianza en 2014; superior al mismo indicador de 2013 que les daba a los municipios chilenos un 29% de confianza y de 2012 con un 25%. Tendencia favorable para esta entidad que tanta importancia posee para la población.

No obstante, las municipalidades poseen, de igual modo, otra percepción. Son también consideradas como entidades excesivamente burocratizadas, con escaso margen de maniobra, débil en gestión y atrapadas en una serie de procedimientos que les impide un accionar ágil y diferenciado. Tal ha sido la mayoritaria concepción que tiene la sociedad de estas organizaciones, expresadas a través de los medios de comunicación, encuestas y conversaciones informales con las personas, casi siempre amparadas en el desconocimiento efectivo del quehacer y funciones de las municipalidades.



La Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) busca precisamente contribuir a solucionar ese problema, a revertir esta inadecuada percepción. Justamente, la AMUCH promueve la innovación municipal porque es uno de sus principios y prueba fehaciente de que los municipios chilenos están encarando un proceso de transformación desde las bases.

Igualmente, recopila, sistematiza y promueve experiencias de gestión municipal orientadas al fortalecimiento de la democracia y del desarrollo social, por cuanto está en la misión institucional de la Asociación.

Siempre teniendo sobre la base un concepto clarificador: es posible trabajar asociadamente en un proyecto de gestión en común que fortalezca a los municipios más grandes, que potencie a los municipios con desarrollo medio y que ayude a los municipios con rezago, porque aprender de la gestión y los resultados de otros permite hacer del resto, municipios de excelencia y que entreguen servicios de calidad. Permite fortalecer el capital humano existente en los municipios del país, y sin duda, promover la innovación municipal gracias al esfuerzo de ampliar el conocimiento a través del aprendizaje organizacional, por medio de publicaciones y procesos de evaluación y ponerlos a disposición de los actores municipales asociados, de agentes regionales y nacionales, y de la comunidad en general; que vean en este proceso una fuente de recursos y de información provechosa.

La Asociación de Municipalidades de Chile se siente satisfecha al ayudar a fortalecer los municipios de Chile y fomentar el proceso de modernización municipal tan necesario para construir instituciones sólidas, modernas y participativas.

El presente libro es una prueba de aquello. Esta publicación examina experiencias desarrolladas en el marco del primer Concurso de Buenas Prácticas Municipales: Innovación para el Desarrollo Local de la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH). Cabe destacar que estas iniciativas fueron sometidas a un proceso que consideró instancias de cumplimiento de bases técnicas; de evaluación externa a la Asociación de Municipalidades de Chile ejecutada por evaluadores ciegos, en temáticas de gestión, innovación y desarrollo local; posteriormente, la creación de un ranking para jerarquizar y distinguir la totalidad de las iniciativas recibidas en el concurso. Las principales iniciativas participantes del concurso forman parte de este libro que tenemos el agrado de presentar: “Innovación para el Desarrollo Local: Buenas Prácticas Municipales”.

Sin embargo, el proceso de selección no se queda allí. Posteriormente, y teniendo como base las iniciativas preseleccionadas, se recurrió a un Comité de Expertos, desarrollando una instancia final de evaluación, que catalogó los primeros lugares sobre la base de características objetivas de la iniciativa y al potencial que presentan cada una de ellas. Es un proceso de arduo trabajo y dedicación en que han participado especialistas

de renombre y prestigio, algunos formando parte de la AMUCH y otros provenientes de diversas instituciones académicas y del sector público y privado, a quienes agradezco enormemente.

El presente libro está dividido en cinco capítulos. En primer lugar, el capítulo “Municipalidades en Chile: Innovación y buenas prácticas frente a la necesidad de modernización y descentralización”, el cual realiza una breve descripción del desarrollo municipal en Chile desde sus inicios hasta la actualidad, analizando las necesidades de modernización y descentralización enfatizando en la innovación relacionadas con las buenas prácticas. En segundo lugar, el capítulo “Innovación, Desarrollo Local y Buenas Prácticas”, el que realiza una labor de precisión conceptual, un recorrido por la literatura especializada y su transformación empírica al quehacer municipal. El siguiente capítulo, “Expectativas de Innovación” establece la real importancia de la innovación en las organizaciones. Posteriormente, el capítulo “Análisis de Buenas Prácticas Municipales”, presenta un análisis detallado y comentado de cada una de las iniciativas presentadas y seleccionadas en esta convocatoria, describiendo las implicancias y alcances de la aplicación de las buenas prácticas innovadoras. Finalmente, el capítulo “Conclusiones”, el que desarrolla algunas conclusiones de los temas tratados en el libro, pero que además desarrolla una invitación a pensar de modo distinto la innovación en la gestión pública y el desarrollo local.

Esperamos que este libro sea una ayuda cierta y efectiva en primer lugar para las municipalidades de Chile, y en especial para los funcionarios municipales que dan vida y encarnan estas prácticas en beneficio de toda la población. Ellos son sus principales promotores y quienes se deben llevar todos los créditos.

Adicionalmente, que vaya en beneficio de esa masa crítica, formada por especialistas, investigadores, líderes políticos y estudiantes de los asuntos municipales, que se perfila como responsable de la transformación de los municipios chilenos y que desea un mejoramiento en los estándares de gestión del sector municipal en el país. Quienes deben hacer del cambio y del aprendizaje continuo un trabajo permanente, que encaren sus funciones favoreciendo a la comunidad local. Porque todos los elementos considerados en esta publicación son a su vez desafíos para la gestión local, con soluciones más precisas, de mayor impacto, favoreciendo la existencia de mayor cercanía entre el desarrollo de las soluciones y las demandas de la población, superando las brechas de desigualdad y de expectativas que entorpecen la gestión pública municipal, yendo en beneficio de la población de un modo más directo, legítimo e inclusivo.

La invitación es entonces a descubrir en este libro la voz de las municipalidades que se esfuerzan por un uso más eficiente de sus escasos recursos, por lograr mayor eficiencia en su gestión, por hacer las cosas de un modo distinto y obtener logros, por generar mayor valor

público, en definitiva, por hacer de las municipalidades un mejor lugar para servir a Chile.



# **MUNICIPIOS EN CHILE: INNOVACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS FRENTE A LA NECESIDAD DE MODERNIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN**

Marisol Osorio Ramírez<sup>2</sup>

## **MUNICIPIOS EN CHILE Y CENTRALISMO**

Las municipalidades en Chile constituyen la base territorial organizacional del Estado, y por consiguiente, son las instituciones llamadas a relacionarse directamente con la población, a transmitirle los beneficios y servicios del gobierno central y así mismo, recoger sus inquietudes y buscar soluciones a las disyuntivas que les acogen. De ellas, existen altas expectativas por parte de los ciudadanos – la población que reside y visita la comuna sea por razones laborales u otras – debido a lo que constantemente están sometidas a una importante presión de eficacia y eficiencia en todos los ámbitos que componen su quehacer. Además constantemente se les

---

<sup>2</sup> Geógrafa, Encargada de Proyectos y Estudios. Asociación de Municipalidades de Chile (ver apartado inicial ‘Sobre editores y autores’)

asignan roles y responsabilidades nuevas, lo que conlleva a poseer una imagen difusa por parte del ciudadano sobre realmente su alcance y relevancia para el desarrollo local.

En la Constitución Política de la República de Chile se les atribuye el rol de administración comunal:

*Art. 118.- “La administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad, la que estará constituida por el alcalde, que es su máxima autoridad y por el concejo”.*

Asimismo, en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades de 1999 (LOCM) se definen como:

*Art. 1. Inciso 2°. “Corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”.*

Las funciones definidas por la ley se muestran en el cuadro 1, pero estas solo engloban la generalidad de las labores del municipio, las que además se encargan de implementar la gran mayoría de los programas que van creando los ministerios y los gobiernos regionales.



## Cuadro 1. Funciones Municipales

Las funciones de las municipalidades establecidas en la Ley 18.680 son:

- a) Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales;
- b) La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes;
- c) La promoción del desarrollo comunitario;
- d) Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo;
- e) Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo, y
- f) El aseo y ornato de la comuna

Fuente: Elaboración propia en base a la LOCM

Cabe señalar que, como se lee en la definición de municipalidades entregada por la Constitución Política de la República de Chile, en nuestro país no existen gobiernos locales, sino sólo administraciones comunales las que potenciadas por un modelo altamente centralizado, han desarrollado fuertes desigualdades territoriales.

El centralismo en Chile, es un fenómeno heredado desde la independencia que tras breves intentos por cambiar el modelo, ha permanecido en el tiempo, así como en la cultura e historia nacional, con realidades contrapuestas e inequidades a lo largo del territorio.

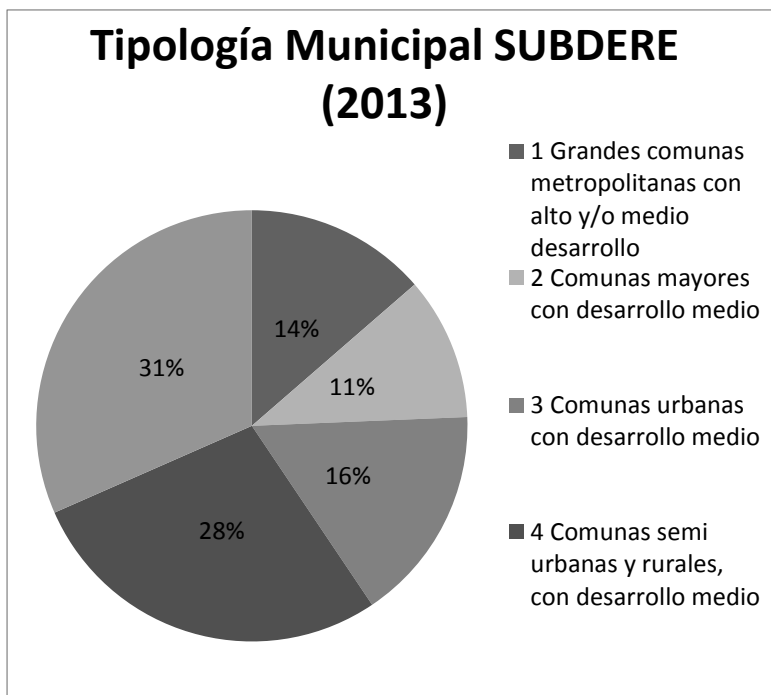
El progreso desemejante de los municipios del país, se evidencia principalmente en las oportunidades de crecimiento de la ciudadanía que reside en él y en la calidad de vida de las mismas, en base a las expectativas creadas por medio de la economía y la cultura.

Actualmente, se reconoce abiertamente la necesidad de implementar un nuevo modelo que permita subsanar las diferencias en el desarrollo de las municipalidades del país. La SUBDERE conoce esta situación y clasifica a los municipios en Chile en 5 tipos<sup>3</sup>, con la herramienta llamada '*Tipología*'. La que busca hacerse cargo de la heterogeneidad chilena y permitir la definición de políticas específicas aplicables diferenciadamente sobre los territorios e instituciones locales (SUBDERE, 2005).

---

<sup>3</sup> Resolución 144. Con fecha 05 de junio de 2013. Determina grupos de municipalidades de acuerdo a su tipología municipal y recursos correspondientes a las municipalidades beneficiadas por el fondo de incentivo al mejoramiento de la gestión municipal, en cumplimiento de lo dispuesto por la Ley de Presupuesto del sector público para el año 2013.

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia en base a Tipología SUBDERE (2013)

Ahora bien, es necesario considerar que el desarrollo debe ser definido por la localidad a la que se le aplicará el concepto y la forma de obtenerlo también. Debido a que cada comunidad construye un modelo propio de desarrollo, por lo que no es posible establecer sólo un patrón de progreso, ya que en cada lugar existe

producción<sup>4</sup>, identidad, costumbres y creencias que permean la definición de desarrollo de la ciudadanía que lo habita, así como de las autoridades que lo representan<sup>5</sup>.

Asimismo, en relación al desarrollo prevalecen necesidades mínimas que deben ser garantizadas a la totalidad de la población, independiente del municipio de origen tales como educación, salud, vivienda...etc. Existen entonces dos alcances que deben ser diferenciados, por una parte la necesidad de reconocer la heterogeneidad de los territorios y comunidades, y por otra, la necesidad de garantizar servicios básicos a la totalidad de la población.

Estas dos consideraciones a menudo establecen confusiones en la sociedad chilena, sobre cómo deben abordarse las temáticas, donde se aprecia a simple vista una *supuesta contradicción* entre los servicios básicos anteriormente mencionados, y las necesidades de desarrollo heterogéneo de los territorios, las que suelen considerarse que deben ser atendidas a un nivel nacional y local, respectivamente.

Se relaciona a aquellas de nivel nacional como de mayor preponderancia por tratarse de necesidades básicas

---

<sup>4</sup> Producción entendida desde el punto de vista económico, donde se conjugan las técnicas, el capital y el trabajo. Ver Milton Santos "La Producción del Espacio".

<sup>5</sup> Ejemplo de aquello, es que para Vitacura el desarrollo se basa en transformar a la comuna en una ciudad sustentable y agradable para vivir, mientras que para Laguna Blanca el desarrollo se basa en diversificar sus actividades económicas como la ganadería, la pesca y el turismo.

para prolongar la vida del ser humano, constando voces que proclaman que su atención debe ser estatal, continuando con el modelo actual centralizado, donde las políticas públicas obedecen a un sistema Top Down (de arriba abajo), es decir, desde el gobierno central hacia las administraciones comunales, situación reforzada por la inexistencia de gobiernos locales.

En aireadas discusiones se defiende, aunque disimuladamente el centralismo, ya que existe una “falsa fatalidad del centralismo” (Valenzuela, 1999) que oscurece las múltiples alternativas posibles, dejando entrever la incapacidad de manejar aspectos tan relevantes como la educación y la salud, entre otras. Olvidando que la situación actual en la que se desenvuelven los municipios corresponde a una estructura añeja, de casi 40 años de antigüedad, que debe ser modernizada con urgencia. Estructura que por lo demás fue concebida bajo dictadura militar, que más que buscar descentralizar el país, buscó obtener mayor control sobre el territorio.

Existen afirmaciones tales como *‘todas la municipalidades hacen mal la gestión en educación’*. Situación que no es así. Según un estudio publicado por Educación 2020, existe un grupo relevante de municipalidades que poseen resultados eficientes en comparación con los promedios nacionales.

*“El tercio superior de cada grupo de la Tipología creada por SUBDERE (65 comunas de las 200 analizadas) presentan en promedio un buen desempeño en todos sus indicadores: 10,6 puntos*

*sobre el SIMCE 2011, 8,7 puntos de alza SINCE en los últimos cuatro años, 75% de docentes evaluados en las categorías de bueno y muy bueno, y capacidad de retención de matrícula, incluso en un periodo de alta turbulencia política y estudiantil. Estos alcaldes, junto a sus equipos educativos, están haciendo un buen trabajo en los más diversos contextos sociales y demográficos del país’’<sup>6</sup>*

Por lo anterior, se puede observar que existiendo una buena gestión las municipalidades obtienen altos resultados, incluso en desventajas frente a pobreza, ingresos, ruralidad, matrícula y tamaño. Siendo capaces de responder tanto las necesidades básicas como aquellas de identidad local, especialmente debido a la cercanía con el territorio que administran y a la población que representan.

La buena gestión municipal, por su parte sería un factor clave para garantizar el proceso de modernización municipal, que ha sido contantemente desplazado por otros proyectos y no ha sido puesto en la contingencia nacional como un tema prioritario, aún con la experiencia de que a través de las municipalidades se satisfacen y cubren un alto porcentaje de servicios a la población.

---

<sup>6</sup> Cabe destacar los municipios que tienen puntajes por sobre el promedio de todos los indicadores analizados. En grandes comunas: Colina, Las Condes, Vitacura. Comunas Urbanas de tamaño medio: Tal-Tal, Til Til, Chañaral. Comunas rurales con centro urbano: San Carlos, Coltauco, Vicuña. Comunas rurales: Ñiquén, San Pedro, Perpenco.

Todavía las elites políticas en Chile están trabajando a un nivel superior, muy por sobre la realidad nacional.

El constante aplazamiento del debate sobre la modernización del sistema municipal y sobre las competencias y autonomías que deberían asumir, es otro obstáculo que han debido sortear los municipios por el centralismo imperante en Chile, donde no hay acuerdo hasta donde llegaría la autonomía de la administración comunal, especialmente la fiscal, y sobre la factibilidad de convertir a las municipalidades en gobiernos locales.

Se crea entonces una paradoja, debido a que las municipalidades dependen de un sistema altamente centralizado, donde las principales decisiones regionales y comunales son tomadas en la Región Metropolitana por el gobierno central. Pero donde el gobierno central –del que tanto dependen las municipalidades – ha sufrido varias modernizaciones desde el regreso a la democracia, sin que ese proceso hay sido traspasado a los municipios.

Y aunque nadie defiende pública y abiertamente la centralización de las decisiones políticas y administrativas (Delamaza, 2000) constantemente se le resta validez a la entrega de mayor autonomía política y fiscal a las municipalidades, bajo argumentos de falta de realismo o temores de fragmentación y pérdida de gobernabilidad (Rojas, 2013), los mismos que no han permitido la modernización del sistema de gestión municipal.

Las administraciones locales, y ojalá en algún futuro cercano los gobiernos locales, deben considerar entonces como satisfacer las necesidades actuales de la población, junto con proponer nuevas alternativas al modelo centralista y participar activamente en el diseño de él. Se deben basar en el cumplimiento de los requerimientos básicos de la ciudadanía y posteriormente, de aquellos de desarrollo productivo y de los modos de vida de cada territorio, fundado en el principio político de subsidiaridad, de acuerdo al cual, cada organización social es competente para intervenir sobre su propio ámbito (funcional o territorial) transfiriendo “hacia arriba” sólo aquello que el bien común o la tecnología establezca como responsabilidad del ente mayor (Boissier, 2004).

Importante resulta resaltar que, las formas de desarrollo productivo y los modos de vida van construyendo diferentes espacios dentro de una misma nación, que han de desenvolverse en forma disímil: mientras unos aumentan, otros se estancan o retroceden. La responsabilidad del Estado radica en fomentar a través de políticas públicas el desarrollo heterogéneo, pero garantizando las oportunidades de crecimiento de la ciudadanía, para lo que debe necesariamente apoyarse en los municipios cuya cercanía con la realidad vivida local le permite visualizar con facilidad el destino del territorio asignado para administrar.

Para Milton Santos (1976), las heterogeneidades se forman al manifestarse localmente las combinaciones



particulares del capital, las técnicas y el trabajo utilizado, llamándolas *rugosidades*. Las que corresponden al espacio-paisaje que se ha configurado en un territorio determinado, son el testimonio de un momento de un modo de producción de estas manifestaciones concretas. El territorio se convierte entonces en un testimonio de las relaciones de la ciudadanía. Posteriormente Santos en su publicación '*La Naturaleza del Espacio*', especifica que las rugosidades no pueden ser solamente interpretadas como herencias físico-territoriales, sino también como herencias socio-demográficas. Se reconoce por tanto, la heterogeneidad, especialmente bajo la lógica capitalista en que la búsqueda por el máximo beneficio cada vez de forma más desordenada, hace que este prefiera ciertas localizaciones y desprece otras (Santos, 1978, pág. 150.).

En el contexto anterior, el Estado al encontrarse desvinculado de cada uno de los espacios locales, no responde con la rapidez necesaria frente a las disparidades que provoca el sistema económico, acumulándose desigualdades en algunos territorios, los más desfavorecidos. Justamente aquellos que deben ser mayormente potenciados. Entre más lenta es la respuesta del Estado, en un modelo altamente centralizado, mayor será la acumulación de desigualdades y mayor el esfuerzo posterior para revocar el retraso provocado. Un gobierno local facultado, podría responder más rápido para evitar el acopio de inequidades.

El modelo económico y la centralización imperante dificultarían y empobrecerían los espacios

comunales, mientras sólo algunos se favorecen, agrupando no solamente riquezas económicas sino población, vaciando otras municipalidades de su capital máspreciado, el humano (ver gráfico 2). Por otro lado, sólo un 25% de los municipios es agrupado por SUBDERE como en un estadio de desarrollo superior al medio, quedando un 75% rezagado.

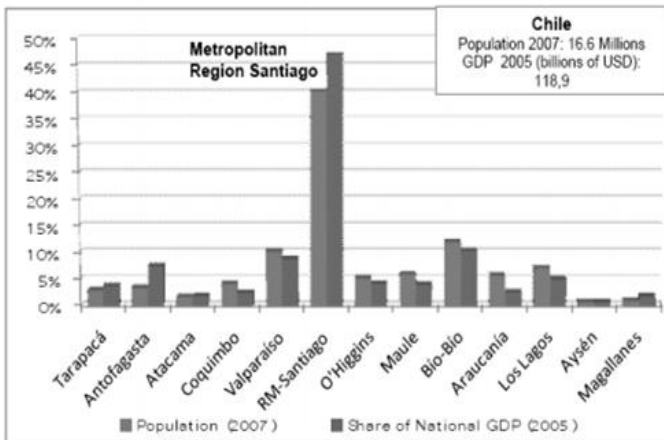
En este mismo sentido, en educación superior el 57% de la oferta de educación superior se concentra sólo en 10 de las 345 comunas del país. Inclusive en cuatro regiones, sólo en las capitales regionales existe oferta de educación superior (Consejo Nacional de Educación, 2013).

Actualmente, Chile es el país más centralizado de la OCDE en relación a su población, tamaño y economía, es uno de los países con menor decisión sobre la ejecución de los recursos públicos desde sus niveles locales y regionales. Mientras el promedio del conglomerado de países desarrollados es de un 50%, nuestro país apenas llega al 15%. Es el único país por ejemplo que no elige a sus autoridades regionales (Comisión de descentralización, 2014).

Gráfico 2

## Gran concentración en torno a RM

Alta concentración demográfica/ económica/ innovación en torno a región metropolitana



Fuente: OCDE, 2009. Citado en Von Baer, Toloza & Torralbo (2013)

Las consecuencias del centralismo se pueden resumir en:

- Inexistencia de Gobiernos Locales
- Inequidades territoriales de desarrollo
- Falta de autonomía fiscal y política de las municipalidades
- Mala distribución de los recursos y alta dependencia del Fondo Común Municipal

- Falta de flexibilidad para la gestión de las administraciones locales (Contraloría General ; Sistema de compras públicas)
- Debilitamiento de la democracia, al no sentirse representada la población
- Desapego entre la percepción de desarrollo nacional y local: “el desarrollo existe, pero no me beneficia”
- Baja participación ciudadana y mecanismos de participación que no reflejan las realidades locales
- Fortalecimiento de la imagen del alcalde, por sobre la institución municipal

La situación de las municipalidades en Chile y sobre el modelo centralizado, no es nuevo en nuestro país o sólo una herencia de la dictadura militar. Lamentablemente es un proceso que proviene desde el nacimiento del país, para comprenderlos mejor se presenta a continuación una breve historia de las municipalidades en Chile.

## BREVE HISTORIA DEL MUNICIPIO EN CHILE

El municipio chileno nació con la Colonia. Era el último eslabón de un sistema de dominación que reflejaba la manera como la corona española concebía el ordenamiento territorial y el rol que el poder local debía jugar en él (Núñez, 2006).

Los cabildos son el inicio de las instituciones municipales, constituyeron un eficaz mecanismo de representación de las élites locales frente a la burocracia real y de resolución de conflictos particulares. Se constituían sesiones de dos tipos: ordinarias y abiertas. Las primeras eran cerradas y solo participaban los integrantes de la corporación (elite); en las segundas se convocaba a todos los vecinos calificados de la ciudad (Memoria Chilena, 2014). Cabe recordar que producto de un cabildo abierto en 1810 es el inicio de nuestra independencia, realizado en Santiago el 18 de septiembre de 1810.

Una vez iniciada la construcción de nuestra república, se reconoce al municipio y su estructura organizacional en el Reglamento Constitucional de 1812, en la que se identifica al municipio como una institución fundamental en el ordenamiento jurídico y administrativo que Chile comenzaba a dar (Núñez, 2006).

Coincidencia causa entre distintos analistas en que la tradición política dominante centralista, se impone a partir de la Constitución Política de 1833 de Diego Portales (Delamaza, 2003). Constitución que rigió hasta 1925, poseía un contenido doctrinario basado en: Soberanía nacional, régimen representativo, división de los poderes públicos, responsabilidad gubernamental y garantías individuales (Gran Convención de Chile, 1833 citado por Montecinos, 2005).

La constitución de 1833 logró estabilizar al país por casi 100 años, con un gobierno fuerte y centralizado,

señalando que la soberanía reside en la nación y ésta delega poder en las autoridades que establece la propia constitución (Ibíd.). En relación al ordenamiento territorial y al modo de elegir sus autoridades, la antedicha constitución estableció que *“El gobernador es el jefe superior de la municipalidad del departamento provincial. El subdelegado es presidente de la municipalidad en su respectiva subdelegación”*<sup>7</sup>. De igual forma determina que *“ningún acuerdo o resolución de la municipalidad que no sea observancia de la reglas establecidas, podrá llevarse a efecto, sin ponerse en noticia el Gobernador o del subdelegado n su caso, quién podrá suspender su ejecución, si encontrare que ella perjudica al orden público”* (Salazar y Benítez, 1998).

Los principales detractores del modelo comienzan diferentes movimientos descentralizadores, que buscan obtener mayor autonomía hacia los municipios. En 1850, se inician las primeras manifestaciones basados en postulados más liberales con la creación del Club de la Reforma y de la Igualdad (Montecinos, 2005). El gobierno de Manuel Montt de 1851 a 1861 comenzaba con una oposición muy activa proveniente desde el norte del país, que cuestionaba el autoritarismo y el centralismo de la capital de Santiago. Resistencia que fue vencida.

Luego, en 1854, se dicta la primera Ley Orgánica de Municipalidades, que en la práctica es la primera reglamentación de las funciones del municipio, lo que demuestra la marginalidad de la representación local en el

---

<sup>7</sup> Constitución de 1828 Art. 121

esquema centralista portaliano (Rojas, 2013). Esta mantuvo las atribuciones de los cabildos comunales, pero sin mayores avances en autonomía política, la que incluso se ve desfavorecida al establecer la dependencia de los alcaldes de los intendentes provinciales (Núñez, 2006).

En 1859, se levantó nuevamente un movimiento federalista, liderado por Pedro León Gallo, quién se convirtió en un apasionado regionalista al observar lo retrogrado del sistema centralista, el que con su propio dinero organizó un ejército avanzando hacia Santiago desde Copiapó. Luego de un par de batallas fueron vencidos y Pedro León Gallo exiliado a Argentina, Europa y Estados Unidos (Montecinos, 2005). Aunque sin mayores éxitos, las revueltas sirvieron para instaurar un nuevo clima político de reflexión frente al sistema y se comenzaron a realizar variadas reformas con la finalidad de descomprimir el poder presidencialista.

En 1891, se dicta la Ley de Comuna Autónoma la que no logró implementarse como había sido originada, ya que rápidamente sufrió cambios que impidieron la real participación ciudadana. Asimismo, se establecieron con claridad fuentes de recursos para solventar las inversiones municipales, las que posteriormente no fueron transferidas.

A continuación, en 1925, se dicta la nueva Constitución de la República, la que establece una nueva organización interna del país. Proceso conocido como la primera regionalización. Se fijó un régimen representativo, de carácter presidencial y con una

separación estricta de poderes (Ibíd.). Se ejecuta una modalidad de descentralización basada en la transferencia de competencias administrativas para la consolidación territorial. La disposición constitucional que creaba Asambleas Provinciales, que eran la federación de los municipios, nunca se puso en práctica y redujo al movimiento municipalista a un discurso reivindicativo sin mayores efectos y trascendencia (Delamaza, 2003).

Subsiguientemente en 1973, se desarrolló la segunda regionalización, realizada dentro del gobierno militar de Augusto Pinochet, dictadura que buscó elevar la capacidad de control sobre la población bajo un esquema desconcentrado que potenciaría la consolidación económica y la seguridad nacional. Bajo el Decreto Ley N° 573, se dividió el territorio nacional en regiones, provincias y comunas (Núñez, 2006), división que se efectuó bajo criterios geopolíticos y no en función de los requerimientos de desarrollo, ni de las identidades históricas de los territorios.

Para establecer la nueva regionalización se creó la Comisión Nacional para la Reforma Administrativa (CONARA), organismo que jugaría un rol clave en la implementación de nuevo sistema. Se consumó un sistema de verticalidad desde la presidencia de la república hasta los alcaldes, pasando por los intendentes y los gobernadores los cuales eran designados y de confianza del mandatario, principalmente perteneciente a las FFAA y a carabineros.



En relación a los municipios, en 1976 se dictó la Ley Orgánica de Municipios y Administración Municipal definiéndola como *‘instituciones de derecho público, funcional y territorialmente descentralizada, cuyo objetivo es administrar la comuna para satisfacer las necesidades locales y promover el desarrollo comunal’*.

Asimismo, se fijó la Ley de Rentas Municipales que originó el Fondo Común Municipal y se traspasó la salud pública primaria y la educación hacia estas, pero no bajo la lógica de descentralizar el país y fortalecer estos servicios hacia la población, sino para descongestionar el gobierno central y facilitar el control territorial.

Posteriormente, se impuso en 1980 la nueva Constitución vigente hasta nuestros días, la cual define al municipio y sus funciones de forma casi exacta a lo que hoy día enmarca la labor municipalista, es decir desde la promulgación de la LOCM en 1976 y la constitución en 1980, han transcurrido casi 40 años sin un cambio estructural que modernice desde sus bases la gestión municipal.

Con el regreso de la democracia la necesidad de una modernización era imperiosa y esperada, pero hasta la fecha aún no se ha materializado fuertemente en las administraciones locales. Tal como en el transcurso de nuestra historia como país, el municipio ha sido relegado de los procesos de modernización constantemente, en un constante error donde no se ha reconocido el valor potencial de los mismos y los beneficios directos a la

población que dichos procesos beneficiarían, sin siquiera incluso, considerar el traspaso a gobiernos locales.

Un legado de estructura autoritaria y verticalista es el resultado del régimen militar en los municipios, donde la figura del alcalde es capaz de permea toda la institución, independiente de su historia e institucionalización previa, se privilegia el gobierno personal por sobre la consolidación institucional. La imagen de la organización se proyecta a través del alcalde, proceso que Gonzalo Delamaza (2003) ha denominado “*alcalización de la gestión municipal*”.

Al regreso de la democracia, el principal cambio se realizó en 1992 con la elección por voto popular del alcalde, y se realizaron modificaciones importantes con el transcurso de los años, incluyendo en 1999 el dictamen de la nueva Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

Se crearon nuevos mecanismos para la recaudación de fondos para los municipios durante los años de 1995 en adelante, embarcando la descentralización en un proceso reflexivo que culminará en la reforma constitucional de 1997, la que consagrará la posibilidad de que la ley regule la transferencia de competencias hacia los municipios y la administración del personal, para de este modo ampliar su autonomía (Chacón, 2006).

Luego, en 1999, se aprobará la nueva Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, que

establecerá como funciones compartidas la asistencia jurídica, el apoyo y fomento a las medidas de prevención en materias de seguridad ciudadana, al fomento productivo y a la promoción de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Pero fundamentalmente, generará para los municipios la función privativa de confeccionar el plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes. Se agrega además el apartado que refiere el hecho de que cualquier función nueva o tarea que se le asigne de aquí en más al municipio, solo será contemplada si cuenta con el financiamiento necesario para ser llevada a cabo (ibíd.).

Además, mediante esta ley se hace efectiva la revisión de los financiamientos de los servicios de salud y educación, reajustándose el valor de la subvención escolar por alumno (recuperando su valor adquisitivo); y sustituyéndose en salud las subvenciones por tipo de prestación entregada a un sistema de capitación más ajustado a la realidad (Ibíd.).

Bajo la lógica de establecer un mejoramiento a la gestión municipal desde los años 90' hasta la fecha las principales modificaciones normativas fueron<sup>8</sup>:

- La Ley 19.737 (2001), que estableció elecciones separadas de alcaldes y concejales, lo se puso en práctica en las elecciones del 2004.

---

<sup>8</sup> Hasta el año 2004, modificaciones extraídas de Chacón, 2006. Desde 2005 hasta 2014, información extraída de Ley Chile en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

- La Ley 19.777 (2000-2004), que creó 99 Juzgados de Policía Local en todo el país.
- La Ley 19.731 (2001) que permitió otorgar indemnizaciones a los funcionarios municipales que se acogieran a jubilación.
- La Ley 19.754 (2001), que creó los servicios de bienestar en los municipios.
- La Ley 19.780 (2001), que permitió efectuar anticipos del Fondo Común Municipal (FCM) para el pago de deudas provisionales.
- La Ley 19.926 (2003) que posibilitó adelantar recursos del FCM para el pago de las deudas de perfeccionamiento docente.
- La tramitación del proyecto de ley para regular la aplicación del artículo 110 de la Constitución Política, que propone reformas en los ámbitos de transparencia y probidad, organización interna y administración de personal de los municipios, la creación y supresión de empleos y la fijación de remuneraciones del personal.
- La inscripción de los municipios en el Registro de Entidades colaboradoras del Estado, en calidad de donantes y/o receptores. Al finalizar el 2004, ya se registraban 15 mil transferencias por un total de \$ 24 mil millones y 17 mil receptores.
- La creación de cuatro nuevas comunas para mejorar el impacto de las políticas de gobierno en territorios con poblaciones muy heterogéneas: Alto Hospicio, en la Región de Tarapacá; Alto Biobío y Hualpén, en la Región del Biobío y

Cholchol, en la Región de la Araucanía se sumaron -entre los años 2003 y 2004- a las 341 comunas existentes.

- La Ley de Rentas Municipales I, que permitió a los gobiernos locales incrementar sus ingresos propios en \$ 21 mil millones. La aprobación de esta ley permitió que los recursos recaudados por concepto del FCM aumentaran desde \$ 255 mil millones, el año 2000, \$380 mil millones, el año 2004, lo que representó un incremento del 49% en el periodo.
- La Ley de Rentas II, que incrementa en otros \$ 53 mil millones los ingresos de las municipalidades a través del FCM.
- Ley 20.285 (2007). Sobre acceso a la información pública.
- Ley 20.355 (2009). Modifica el artículo 66 sobre concesiones para la prestación de servicios.
- Ley 20.500 (2011). Sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública.
- Ley 20.527 (2011). Modifica la Ley n° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades y regula las asociaciones municipales.
- Ley 20.554 (2012). Crea juzgados de policía local 79 comunas
- Ley 20.568 (2012). Regula la inscripción automática, modifica el servicio electoral y moderniza el sistema de votaciones

- Decreto 1161 (2012). Reglamento sobre las asociaciones municipales con personalidad jurídica.
- Ley 20.703 (2013). Crea y regula los registros nacionales de inspectores técnicos de obra (ITO) y de revisores de proyectos de cálculo estructural, modifica normas legales para garantizar la calidad de construcciones y agilizar las solicitudes ante las direcciones de obras municipales
- Ley 20.791 (2014). Modifica la Ley General de Urbanismo y Construcciones en materia de afectaciones de utilidad pública de los planes reguladores
- Ley 20.742 (2014). Perfecciona el rol fiscalizador del concejo; fortalece la transparencia y probidad en las municipalidades; crea cargos y modifica normas sobre personal y finanzas municipales.

Luego de estas modificaciones, recientemente (2014) la Comisión de Asesora Presidencial en Descentralización y Desarrollo Regional de la mandataria Michelle Bachellet, ha entregado su informe, el que augura cambios en la estructura vigente, los que esperamos sean significativos y permitan desarrollar integralmente al país. Por lo que, de existir variabilidades profundas serán los municipios los que deberán prepararse para afrontarlos de manera positiva, permitiendo incorporar las nuevas aristas del proceso de descentralización con éxito. Esta preparación invita especialmente a los funcionarios municipales a ser partícipe de ella, comprendiendo a cabalidad la situación

actual, para incorporar los cambios que sean necesarios, con un objetivo que permita destrabar la actual gestión municipal a través de la profesionalización del sistema público, el mejoramiento de la infraestructura, el fortalecimiento de la democracia y de la participación ciudadana, el reconocimiento de la heterogeneidad local y el robustecimiento institucional municipal en general.

Este apartado nos ayuda a comprender la historia del municipio chileno, lo que permitirá analizar el real alcance de las municipalidades en el desarrollo integral del país, así como sus grandes potencialidades, las que no han sido valoradas debido al fuerte centralismo político y cultural del país.

## DESCENTRALIZACIÓN: EL PASO NECESARIO EN CHILE

La descentralización es el conjunto de políticas públicas que buscan traspasar responsabilidades, recursos y autoridad a entes subnacionales en lo político, administrativo y fiscal, lo que va mucho más allá de lo meramente funcional (Israel, 2013).

La descentralización es una *‘promesa de largo aliento’* que no ha logrado consolidarse, como se vio en el apartado anterior con constantes modificaciones pero sin cambios estructurales que permitan avanzar derechamente en este rumbo. En Chile, desde el retorno a la democracia, la ciudadanía ha conocido diversos programas de gobierno, compromisos electorales e

intentos de avance dirigidos a compartir una parte del poder político con los niveles subnacionales. Una y otra vez, todos se han encontrado con la barrera, hasta ahora infranqueable, de los intereses cortoplacistas y cálculos electoralistas de las cúpulas centralizadas del poder (VonBaer, Toloza, 2013, Pág. 10).

Incluso, dentro de la región latinoamericana, Chile está por debajo del promedio en las decisiones sobre gasto regional y local (ver cuadro 2). El traspaso de recursos y de la autonomía fiscal, es en especial, una tarea pendiente. El debate sobre los objetivos de la descentralización y la transferencia de poder, en relación al alcance y limitaciones del Estado es una temática donde aún no hay acuerdo, debido a que la división del poder es vista como una amenaza de fragmentación o pérdida de control.



Cuadro 2

(% Gasto de Gobiernos Intermedios y Locales en Gasto Gubernamental Total)

				Brasil	2002	42,1
Brasil	1980	32,4		Argentina	2004	41,6
Colombia	1982	26,3		México	2000	31,9
Argentina	1980	22,2		Colombia	2005	29,8
México	1980	22,0		Bolivia	2005	29,5
Ecuador	1980	18,3		Perú	2005	26,8
Bolivia	1986	14,8		Ecuador	2004	22,1
Promedio América Latina		11,6		Promedio América Latina		18,8
Perú	1990	9,1		Chile	2005	15,0
Uruguay	1980	8,6		Uruguay	2005	13,2
Salvador	1978	5,8		Guatemala	1997	13,0
Paraguay	1980	5,5		Salvador	2005	8,7
Guatemala	1980	4,5		Paraguay	2005	7,0
Costa Rica	1980	4,0		R. Dominicana	2004	7,0
Chile	1980	3,7		Costa Rica	2005	6,0
R. Dominicana	1980	3,5		Nicaragua	2002	3,8
Nicaragua	1988	3,4		Panamá	2002	3,8
Panamá	1980	2,0				

Fuente: Finance Yearbook FM, Banco Mundial, Bancos Centrales, Fichas Nacionales

Elaboración: Mario Rosales

Cuadro 3

<p style="text-align: center;"><b>CAMBIOS NECESARIOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL ESTADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Reemplazo de la administración vertical por formas más descentralizadas y participativas de gestión;</i></li><li>• <i>Superación del legalismo latino que sitúa la norma legal por sobre las relaciones y procesos sociales;</i></li><li>• <i>Sustitución del populismo político por la idea-fuerza de un desarrollo humano sustentable de largo plazo;</i></li><li>• <i>Desarrollo de conciencia cívica, valórica y colaborativa de autoridades, funcionarios y ciudadanos;</i></li><li>• <i>Cambio del autoritarismo privado y estatal por una cultura de la transparencia y el consenso;</i></li><li>• <i>Profundizar la descentralización del Estado fortaleciendo los gobiernos locales y abriendo espacios a la participación de la sociedad civil.</i></li></ul>
---

Fuente: “*Cómo funciona el buen gobierno local y qué hacer para liderarlo*”. Rosales, 2004

Pero, el dilema verdadero no es si debe haber más o menos Estado sino, más bien, cómo tener mejor Estado. La descentralización debe otorgar el impulso decisivo para modernizar las municipalidades y hacerlas gobiernos locales (ver cuadro 4) que faciliten el desarrollo humano y sustentable de sus comunidades, para ello es necesario pasar desde una administración pública tradicional hacia una gestión más participativa en el nivel local que involucre tanto a los funcionarios como a la ciudadanía y el sector privado (Rosales, 2004).

El buen gobierno local aplica formas abiertas y participativas de gestión caracterizadas por el liderazgo democrático de sus autoridades, equipos profesionales motivados, coordinación efectiva con el sector público, alianzas con los sectores privado y no gubernamental e involucramiento activo de la sociedad civil y los ciudadanos (Ibíd.)

El proceso político de democratización del país luego del regreso de la democracia, ha concluido. En estos momentos, Chile debe avanzar hacia una consolidación y mejoramiento de la democracia, por medio de relaciones más estrechas y vinculante con el ciudadano. Rol que asumen los municipios.

Por lo tanto, la municipalidad es la institución pública básica de la descentralización. Considerando además que la viabilidad de la descentralización dependerá de un adecuado conocimiento y modificación de los vínculos entre los actores involucrados, tanto en el ámbito subnacional como en los actores regionales y locales, y el denominado '*nivel central*', esto es, los actores de poder e influencia política nacional (Delamaza, 2012).

#### Cuadro 4

<b>EVOLUCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LAS MUNICIPALIDADES</b>	
De administradora de servicios a gobierno local promotor de un desarrollo sustentable y participativo	
<b>Funciones municipales tradicionales</b>	<b>Nuevas funciones municipales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Obras locales: escuelas, puestos de salud, plazas, parque, mataderos, cementerios, calles urbanas, caminos rurales;</i></li><li>• <i>Producir y prestar directamente servicios públicos como recolección de residuos sólidos, provisión de agua, electricidad, alumbrado público y alcantarillado;</i></li><li>• <i>Regulación, mediante ordenanzas, de la vida local en temas como tránsito, transporte, construcciones, espectáculos y saneamiento ambiental.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Planificación del desarrollo y ordenamiento sustentable del territorio</i></li><li>• <i>Gestión de la salud primaria y de la educación básica y media;</i></li><li>• <i>Ejecución de programas de erradicación de la pobreza;</i></li><li>• <i>Diseño y ejecución de políticas de desarrollo económico local;</i></li><li>• <i>Rescate del patrimonio histórico, de la cultura e identidad locales y promoción del turismo;</i></li><li>• <i>Defensa y preservación del medio ambiente natural;</i></li><li>• <i>Seguridad pública: prevención de delincuencia y uso de drogas, generación de medios para enfrentar emergencias y desastres.</i></li></ul>

Fuente: “*Cómo funciona el buen gobierno local y qué hacer para liderarlo*”. Rosales, 2004

Es menester señalar que actualmente existen municipalidades que funcionan como gobiernos locales, principalmente aquellas con más recursos, acogiendo dinámicamente las demandas de la comunidad, movilizandolos recursos privados para adionarlos a los propios, y sellando alianzas de acción con otros agentes institucionales del sector público, o con ONGs, empresas privadas, universidades y organizaciones sociales diversas (Rosales, 2004).

Aunque, en otro plano, y debido a las inequidades mencionadas, el proceso de descentralización en Chile enfrenta un escenario diverso con instituciones

subnacionales deficientes, tanto en términos de competencias como de gestión, en donde la falta de autonomía fiscal, de legitimidad política del nivel regional y de demanda ciudadana desde las regiones por más descentralización, hace más lenta la instalación de iniciativas que intentan llevar el proceso un paso más allá (Pressaco, 2009). Por lo que, la aplicación de nuevas iniciativas que busquen fomentar la descentralización, debe apuntar en primera instancia a nivelar y subsanar las desigualdades entre los municipios del país.

### *Movimientos sociales: exigencias locales*

En los últimos años, los movimientos sociales locales han estallado como consecuencia del malestar generalizado de la población frente a alguna situación en particular, especialmente por temáticas medio ambientales en la que la comunidad se ha visto perjudicada y sin otras formas de exigencia de sus derechos.

La ciudadanía comienza a rebelarse organizadamente contra las desigualdades territoriales, incluso apoyadas por las autoridades municipales. Si bien, el origen de estas movilizaciones son demandas acumuladas por servicios y problemas ambientales, al poco avanzar su lucha se convierte en reivindicaciones sociales, económicas y políticas sobre discrepancias territoriales palpables.

Las municipalidades y/o comunidades que se han manifestado son: Arica, Araucanía, Isla de Pascua, Chaitén, Chiloé, Huasco, Magallanes, Aysen, Calama, Freirina, Quellón y Tocopilla.



Movilizaciones locales. Elaboración propia.

## *Consideraciones de la descentralización*

### *i. Importancia de las políticas bottom up*

Las políticas *bottom up* (desde abajo) son aquellas que nacen desde lo local, a través de reconocimiento de la heterogeneidad de los espacios y de las personas que lo habitan, así como de sus expectativas comunes. Son políticas públicas dirigidas, que fortalecen la democracia al permitir de forma expedita la participación ciudadana directa, facilitando la aplicación de las normativas al ser diseñadas para situaciones específicas, considerando todos los aspectos de una zona en particular y lo más relevante, amplia los niveles de satisfacción de la población al reconocer las diferencias geográficas, sociales, económicas y políticas de cada zona, robusteciendo la gobernanza.

La política nacional de este modelo, deviene entonces del resultado del entrelazamiento y debate de las diferentes políticas locales particulares, que se conforman en una estructura que debe ser lo suficientemente fuerte como para organizar el sistema nacional, pero también lo suficientemente flexible para reconocer las realidades diversas y facilitar su correcta aplicación. Éstas se basan en la superposición de lo local frente a lo nacional y en el reconocimiento de la heterogeneidad de las comunidades civiles, lo que nos hace recordar que el nacimiento de la democracia fue precisamente a este nivel. Es una invitación abierta a las autoridades municipales a respaldar a sus comunidades y ser portavoces de la democracia.

*ii. Fortalecimiento de la democracia y la gobernanza*

El municipio es la más local de las manifestaciones del Estado, puede ser al mismo tiempo la más significativa forma de administración del territorio y el lugar institucional donde pueden reconstruirse y reconfigurarse día a día los motores y los lubricantes de la democracia (Delamaza y Flores, 2009).

En Chile, como ya se ha mencionado, poseemos una estructura altamente centralizada que sólo permite el traslado de cuotas de responsabilidad desde el gobierno central a los municipios, los que no gozan de autonomía para gobernar el territorio jurisdiccional que poseen a su cargo, desperdiciando el potencial generado por la cercanía a la comunidad de establecer políticas públicas aterrizadas y con mayor participación ciudadana.

La democracia con el alto centralismo se desgasta, ya que implica necesariamente el involucramiento y la participación por parte de la ciudadanía. Para que la democracia opere efectivamente, es necesario el compromiso de todos los actores involucrados en este proceso y es un deber del Estado – y también de los municipios- el poder facilitar todas las herramientas y mecanismos necesarios para que esto sea posible (SUBDERE, 2014).

Asimismo, para existir gobernanza se necesita de la aprobación y satisfacción de la ciudadanía sobre las políticas públicas que los afectan directa e indirectamente. Aprobación y satisfacción que pueden ser cubiertas con



mayor facilidad a través de la integración de los actores a nivel local, orientados por los gobiernos regionales.

Para fortalecer la democracia y la gobernanza es necesario establecer mecanismos claros y expeditos de participación ciudadana, donde las autoridades municipales puedan obtener beneficios de la cercanía con la comunidad que representan, al registrar a cabalidad sus inquietudes y disyuntivas, apoyándolos en la búsqueda de soluciones concretas y atingentes.

Esta cercanía produce conocimiento, y tal como propone Boissier (2004, pág. 33), en el contexto de la actual sociedad, se coloca al conocimiento entre el cruce mismo de la descentralización y del desarrollo territorial. El que debe ser canalizado con racionalidad para la toma de decisiones ajustadas y acordes a las necesidades locales.

Son las autoridades locales, las llamadas entonces a ser portavoces de la democracia, a establecer el mejoramiento y consolidación de la misma, a través de sus comunidades y de su participación activa. El rol del alcalde, concejales y directivos municipales se vuelve clave en el proceso de construcción de la descentralización. Teniendo como antecedente que frente a las tendencias actuales -complejidad creciente, cambio técnico constante, mundialización y competencia acrecentada- es mediante el uso pleno del denominado capital humano –las personas- y las relaciones formales e informales de colaboración individuales e institucionales (vínculos personales, redes informales, vínculos

organizaciones, alianzas formales), o capital social (Rosales, 2004) que se accederá al éxito o fracaso de la misma.

Se ha visto que la capacidad combinada de liderazgo transformador, motivación de equipos e involucramiento del "cliente" -en nuestro caso del ciudadano- usuario es, también, el secreto del éxito de los buenos alcaldes y de las administraciones locales (Ibíd.).

### *iii. Fortalecimiento institucional y percepción de la población*

Se ha expuesto el gran potencial que poseen los municipios como instituciones para el desarrollo de los territorios, y así mismo para el fortalecimiento de la democracia y de la gobernanza, al saber utilizar correctamente los beneficios de ser la institución de primera línea del Estado para con la ciudadanía.

El fortalecimiento institucional se ve facultado o no, a través de la percepción de la población como producto final. El proceso de fortalecimiento institucional es de adentro hacia afuera, partiendo por la percepción de los funcionarios públicos hasta llegar a los ciudadanos. La percepción positiva vendría a ser el resultado conclusivo de lo esperado en el proceso, que debe ser mediado por las expectativas de los usuarios, junto con la capacidad de satisfacción de estas y la normativa vigente.

Debemos entender a la percepción como la respuesta de los sentidos a los estímulos externos. Es el

proceso específico por el cual ciertos fenómenos se registran claramente mientras otros se pierden en las sombras o se eliminan. Mucho de lo percibimos tiene valor para nosotros, tanto para nuestra supervivencia biológica como para brindarnos ciertas satisfacciones que están enraizadas en la cultura (Yi – Fu, 2007).

La descentralización, permitiría en su buena aplicación, el fortalecimiento de los municipios, los que deberán permanentemente estar en contacto con sus funcionarios y los ciudadanos usuarios para establecer un mejoramiento continuo de la gestión interna y externa.

Por otro lado, una buena gestión municipal consentirá crear mayores lazos entre la población y el territorio que habitan. Esta relación intervenida por la percepción establece a la postre una '*Topofilia*' positiva que es el lazo afectivo entre las personas y el lugar o el ambiente circundante (Yi –Fu, 2007). La creación de lazos permite enriquecer la identidad y de la misma manera, el compromiso de participación para el cuidado y el progreso de la comuna de habitad.

Es por tanto la descentralización, un proceso que debe ser enfrentado por los municipios con seriedad y compromiso, respaldados por los gobiernos regionales y el gobierno central, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de la población que representan, siendo el eje central las personas, tanto ciudadano como funcionarios, quienes a través de su esfuerzo y participación podrán garantizar el éxito de los requerimientos, y de la ejecución real de una evolución en

las administraciones locales hacia entes autónomos fiscales y políticamente. Garantizando la realización de los cambios o en su defecto ejerciendo presión para su cumplimiento.

## INNOVACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS FRENTE A LA NECESIDAD DE MODERNIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

Como se ha exhibido anteriormente, existe una fuerte necesidad de modernización y de descentralización del actual sistema municipal chileno. Frente a este panorama, los municipios han desarrollado diversas estrategias para lograr cumplir con su objetivo principal, el bienestar común de la ciudadanía que deben resguardar por asignación territorial.

La innovación ha sido uno de los caminos elegidos, no entendida como ideas jamás utilizadas y nuevas en su concepción, sino en su aplicación. Se refiere a como los alcaldes y directivos municipales han establecido nuevos métodos para mejorar el impacto de sus funciones sobre la población. Se entiende también como innovación en el contexto de políticas públicas aquellas experiencias que introducen modificaciones significativas a planteamientos o procesos ya conocidos en otros contextos cuando tales cambios tuvieran un fuerte impacto en los resultados (CEPAL, 2010).

La innovación nace cuando en la búsqueda de dar solución a las diferentes problemáticas de la población,

los grupos de profesionales y/o funcionarios municipales van gestando ideas, proyectos e intervenciones en el espacio que les ha sido entregado para ser representado, contribuyendo -en la mayoría de los casos- al mejoramiento de la calidad de vida de la población beneficiada, cuando el foco ha sido puesto al servicio de esta última.

A través de la innovación han logrado establecer nuevos vínculos con la ciudadanía. En el que existe un desafío pendiente que es convertir en políticas públicas iniciativas exitosas en el combate a la pobreza y el respeto a los derechos económicos, sociales y culturales. Una de las claves de la superación y de la posibilidad de sostenibilidad en el tiempo está en la participación activa de la comunidad beneficiada, asegurando que ésta se convierte en un actor de su propio bienestar y no sólo en un receptor pasivo (CEPAL, 2010). Y esta participación ciudadana debe ser guiada e incentivada por el capital humano municipal, por quienes pasa en gran medida las potencialidades del desarrollo local.

Las buenas prácticas, en este sentido, son entendidas como una forma de hacer que ha probado su efectividad y puede ser aplicable en otra (Rodríguez, 2006). La utilidad de las Buenas Prácticas se proporciona al ser motores de impulso de procesos de gestión del conocimiento y de aprendizaje de las instituciones municipales.

En este contexto, la innovación y las buenas prácticas pueden establecerse como procesos ligados que

beneficiarían el desarrollo local, por medio de la intervención consciente en el medio y en la población, disminuyendo las falencias provocadas por el centralismo y por la falta de modernización normativa y de gestión. Procesos en los que la activa participación de las personas y de sus capacidades, dictará notablemente el éxito de las iniciativas.

Es por tanto, en los profesionales y funcionarios municipales en los que recae la responsabilidad de asumir el correcto desarrollo de las buenas prácticas y en el alcalde, el que debe ser un líder en favor de la innovación, del emprendimiento y de la motivación, integrando a los diferentes actores en un fin común.

## IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO MUNICIPAL EN CHILE EN LA INNOVACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS

En un nuevo escenario se encuentran los municipios, por una parte están limitados por un sistema normativo añejo e inflexible y altamente dependiente del nivel central. Y por el otro, se avecinan cambios en la estructura existente. Bajo este nuevo panorama deben enfrentar las necesidades y problemáticas de la población que representan, disponiendo medidas que les permitan avanzar hacia la descentralización con mayores niveles de autonomía y por tanto de responsabilidad social.

El principal foco para asegurar un alto desempeño de las municipalidades debe ser puesto en el Capital

Humano de las mismas, el que presenta como principal disyuntiva la forma de contratación que provoca una categorización de los funcionarios entre los de primer nivel, los de planta, y el resto, contrata y honorarios, situación potenciada por la Ley 18.883. Estatuto administrativo para funcionarios municipales.

Los llamados empleados de segunda categoría se encuentran en una situación de discriminación al no poder optar por las mismas retribuciones que un funcionario de planta – realizando las mismas funciones y asumiendo igualdad de responsabilidades – especialmente en seguridad social, quedando en situación de mayor indefensión jurídica, y debido a la falta de contratos indefinidos de trabajo gozan de mayor inestabilidad en el empleo.

La situación antes descrita, sumada a la inferioridad de sueldos en relación al mercado privado, provoca que los funcionarios calificados emigren a puestos entregados por el sector privado, que además ofrece mayor diversidad de oportunidades y de capacitación.

Otra situación preocupante es que, casi la totalidad de la especificidad y de los conocimientos de los funcionarios municipales se adquieren actualmente a través de la práctica y del *aprender haciendo*, debido a que la oferta académica posee una gran brecha de público objetivo no cubierto por una falta de programas de estudios concretos municipales.

Por lo anterior, los funcionarios se enfrentan a labores de gran complejidad y responsabilidad, a cargo del bienestar común, con deficiencias de formación, contratación y remuneraciones. Situación que los deja en una débil posición frente a la comunidad y su labor.

Las falencias de la situación actual de los funcionarios municipales son paradójicas, si reconocemos en ellos un valioso capital perteneciente a las municipalidades. Para dimensionar la importancia de éstos debemos reconocer la naturaleza estructural de las municipalidades: Una institución prestadora de servicios, que se construye en base a las aptitudes y potencialidades de las personas que la conforman.

En las instituciones prestadoras de servicios sean públicas o privadas, se espera que los funcionarios entreguen lo mejor de sí mismo, ya que de la suma de sus capacidades individuales depende el éxito de la institución (Low y Cohen, 2002). En otros ámbitos de organizaciones comerciales o industriales, la ventaja comparativa de los empleados se reduce al contrastarla con la capacidad tecnológica y la mecanización de los procesos. Por ello la importancia de los funcionarios municipales debe ser fuertemente valorada y ratificada en acciones que favorezcan su desarrollo personal y de formación.

Lo que se espera de los trabajadores, ya no es sólo hacerlo bien y no ocasionar problemas, sino que tomen iniciativas, realicen sugerencias y resuelvan problemas. Asimismo, se espera que asuman la responsabilidad de la



calidad de su rendimiento y que favorezcan el crecimiento y mejoramiento continuo de la organización (Ibíd.).

De igual forma, la capacidad de un funcionario se ve fuertemente ligada a los conocimientos en sus labores, lo que se denomina “*la economía del conocimiento*” donde la productividad y desempeño institucional se relaciona con la formación académica de los trabajadores y su especificidad en las temáticas vinculantes a su labor.

Los conocimientos son intangibles que deben ser valorados, así como el compromiso y aptitudes de los trabajadores, la capacidad de innovación y de resolución de problemas, factores relevantes que para el caso de las organizaciones de servicio.

Actualmente, la dependencia tecnológica y la competitividad exigen nuevos perfiles de profesionales, ha pasado de estar determinado por las ideas que crean productos, experiencias, descubrimientos y especializaciones que consiguen generar y difundir a requerir anticipación de soluciones en tecnología u otras (Freitas et al, 2010). El mundo público una vez más no puede quedarse atrás, especialmente en relación al perfeccionamiento y al reconocimiento de la relevancia del capital humano.

En la innovación y las buenas prácticas, el capital humano resulta tan relevante como la disposición de recursos económicos, los que con audacia incluso pueden ser suplidos al realizar alianzas entre distintos actores públicos y privados, pero estas alianzas no se generan

solas, deben ser guiadas por personal altamente calificado con objetivos claros y alineados con la institución a la que pertenecen.

Es por medio de la innovación y las buenas prácticas que los municipios chilenos han logrado sortear las dificultades del escenario en el que se encuentran actualmente, situación que han venido arrastrando desde tiempos lejanos, en la que se ha generado una deuda histórica en el reconocimiento de la relevancia de los municipios en la gestión local territorial, política, social y económica. Por ello, resulta relevante destacar aquellas iniciativas que han logrado impactar positivamente en sus espacios locales, fruto de la intelectualidad de los profesionales municipales, la participación ciudadana y el liderazgo del alcalde.

## REFERENCIAS

Bebbington, Anthony; Delamaza, Gonzalo y Villarl, Rodrigo. 2005. *El Desarrollo de Base y los Espacios Públicos de Concertación Local en América Latina*. Disponible en: [http://www.innovacionciudadana.cl/portal/imagen/File/desarrollo\\_de\\_base.pdf](http://www.innovacionciudadana.cl/portal/imagen/File/desarrollo_de_base.pdf)

Boissier, Sergio. 2004. Desarrollo Territorial y Descentralización. El Desarrollo en el Lugar y en las Manos de la Gente. Revista Eure (Vol. XXX, No. 90), pp.27-40, Santiago de Chile. Disponible en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0250-71612004009000003&lang=pt](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612004009000003&lang=pt)

Boissier, Sergio. 2005. *Antecedentes sobre la Relación Histórica Centralismo y Descentralización en Chile*. Revista Venezolana de Gerencia. V10 N 31. Maracaibo. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842005000300006&lang=pt](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000300006&lang=pt)

Bon Vaer, Heinrich; Toloza, Isamael y Torralbo, Felipe. 2013. *Chile Descentralizado y desarrollado*. Programa de Institucionalidad u Políticas Públicas Regionales. Instituto de Desarrollo Local y Regional. IDER. Universidad de La Frontera.

CEPAL, 2005. *El sistema municipal y la pobreza y la precariedad urbana en Chile*. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Urbanos. Santiago de Chile.

CEPAL, 2010. *De la Innovación social a la Política Pública. Historias de éxito en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. Proyecto Experiencias de Innovación Social. Impreso en Santiago de Chile.

Chacón, Andrés. 2006. "Descentralización y Autonomía Durante los Gobiernos de la Concertación". Instituto Chileno de Estudios Municipales. Universidad Autónoma de Chile. Santiago.

Delamaza, Gonzalo. 2003. Municipio, Espacio Local y Ciudadanía. Pag. 35 – 60- Libro Innovación y Ciudadanía en la Gestión Territorial: El Rol de los Municipios. Compiladores: Gonzalo Delamaza, Margarita Fernández e Iván Navarro. Disponible en: <http://www.innovacionciudadana.cl/portal/imagen/File/El%20rol%20de%20los%20Municipios%20primera%20parte.pdf>

Delamaza, Gonzalo y Flores, Daniel. 2009. Editores. Gestión Municipal Participativa. Construyendo Democracia Cotidiana. Universidad de Los Lagos, Santiago de Chile.

Delamaza, Gonzalo; Joignant, Alfredo y Cunill Nuria (editores). 2012. *Nueva Agenda de Descentralización en Chile: Sentando más Actores a la Mesa*. RIL editores. Santiago de Chile.

Educación 2020, s/f. *¿Quiénes son y Cómo Gestionan la Educación los Municipios en Chile? Un Aporte para cuestionar Mitos Instalados*. Fundación Educación 2020, Santiago de Chile.

Freitas, Cristina; Novaes, Arsênio; Ramos, Celso; Alves, Dalila; Giuliani, Antonio. (2010). *El Capital Humano como Factor de Innovación Tecnológica: Un Estudio de Caso en una Empresa Globalizada*. Invenio, Junio-Sin mes, 119-135. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87714453009>

Israel, Ricardo y Villagran, Marcelo 2013. *Para un Chile más Justo. Ideas para Fortalecer las Regiones y las Comunas*. Universidad Autónoma de Chile.

Memoria Chilena, 2014. Disponible en: [www.memoriachilena.cl](http://www.memoriachilena.cl)

Montecinos, Ergon. 2005. “*Los Estudios sobre Descentralización en América Latina: Una Revisión sobre el Estado Actual de la Materia*”. Revista Eure volumen 31. Numero 93. Santiago.

Núñez, Ricardo. 2006. “*Realidad y Desafíos del sistema Municipal Chileno*”. Universidad Autónoma de Chile.

Pressacco, Carlos. (2009). *El Proceso de Descentralización Regional Chileno: Avances y "Asignaturas Pendientes"*. Papel Político, 14(2), 409-429. Disponible en:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0122-44092009000200004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-44092009000200004&lng=en&tlng=es)

Rodríguez, Andrés. 2006. *Buenas Prácticas de Gestión Municipal: Resumen de iniciativas nacionales e internacionales*. Documento de trabajo N°20. Instituto Chileno de Estudios Municipales. Universidad Autónoma de Chile. Santiago.

Rojas, Andrés. 2013. *La Expansión Centralista y Exclusión regional. Chile (1854 – 1952)*. Instituto Chileno de Estudios Municipales. Universidad Autónoma de Chile. Santiago.

Rosales, Mario. 2004. *Como funciona un Buen Gobierno Local y Que hacer para Liderarlo*. SACDEL “Servicios de Asistencia y Capacitación para el Desarrollo Local”. Disponible en: [http://www.proyectolocal.org/files/publicaciones/pdf\\_19bb.pdf](http://www.proyectolocal.org/files/publicaciones/pdf_19bb.pdf)

Rosales, Mario. 2009. *Descentralización del Estado, crisis económica mundial y oportunidades locales en América Latina*. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 8, N° 22, 2009, p. 159-174. Disponible en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-65682009000100010&lang=pt](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-65682009000100010&lang=pt)

Salazar, Gabriel y Benítez Jorge. 1998. “*El Municipio Cercenado*”. *Autonomía, espacio y gestión*. LOM, Santiago.

Santos, Milton. 1996. *La Metamorfosis del Espacio Habitado*. Editorial OIKOS – TAU. Barcelona. España

Santos, Milton (2000) *La Naturaleza Del Espacio: Técnica y Tiempo: Razón y Emoción*. Barcelona: Ariel.

Valenzuela, Esteban. 1999. *Alegato Histórico Regionalista*. Ediciones SUR, Santiago.

Normativa Legal:

Constitución de la República de Chile, 1828. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Constitución de la República de Chile 1980. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades 1978. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades 1999. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Decreto Ley 573. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Ley 18.883. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Ley 19.737. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Ley 19.731. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Ley 19.754. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Ley 19.780. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Ley 19.886. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Ley 19.926. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Ley 20.285. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Ley 20.335. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Ley 20.500. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Ley 20.527. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Ley 20.554. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Ley 20.568. Disponible en [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl)

Resolución 144. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Con fecha 05 de junio de 2013. Determina grupos de municipalidades de acuerdo a su tipología municipal y recursos

correspondientes a las municipalidades beneficiadas por el fondo de incentivo al mejoramiento de la gestión municipal, en cumplimiento de lo dispuesto por la Ley de Presupuesto del sector público para el año 2013.





# **DE LA INNOVACIÓN, EL DESARROLLO Y LAS BUENAS PRÁCTICAS A NIVEL MUNICIPAL**

Bernardo Navarrete Yáñez<sup>9</sup>

## **INTRODUCCIÓN**

Vivimos en un mundo en constante cambio y el patrón de cambio no es uniforme, ni menos acontece sin hallar resistencia. Si bien las organizaciones tienden a ser más abiertas que en el pasado a las influencias externas, esto no evita que se den en un contexto de ambigüedad e incertidumbre (Coopey, Keegany Emler, 1998). La fuerza motriz para el cambio y la voluntad de adoptar nuevas innovaciones fracasan, al parecer, en una distribución aleatoria a lo largo de cualquier población que se pueda identificar (Frantzich, 1979). A la vez, el cambio no es lineal, es un proceso interactivo y abierto a la participación de múltiples actores de diferentes partes del

---

<sup>9</sup> Profesor y Director del Programa de Gobiernos Locales. Universidad de Santiago de Chile (ver sección inicial 'Sobre los Autores').

sistema donde esté inserta la innovación (Nilsson y Sia-Ljungström, 2013).

Los innovadores y no innovadores se pueden distinguir por características muy variadas, tales como: percepción que tienen de las necesidades que surgen de la observación de la realidad, características de personalidad, visiones ideológicas, condición social, integración social, fuentes de información y recursos (Frantzich, 1979). En el caso de los innovadores y en lo que importa a este capítulo, estos tienen que tener la capacidad de aprender no solo lo reciente sino el conocimiento acumulado en el tiempo, ya que el cómo se busca el conocimiento afecta la capacidad de innovación (Katila, 2002).

Lo anterior es relevante porque, al igual como ocurre con las ciencias duras, la apertura y el libre intercambio de información entre los científicos -que se entienden como las normas básicas de esta comunidad- en la realidad no se siguen universalmente, a pesar de que esto afecta el buen aprovechamiento de la acumulación de conocimientos científicos disponibles (Lakhani, Jeppesen, Lohse y Panetta, 2007). Así, investigar en búsqueda de saber qué innovaciones se están haciendo puede ser una tarea compleja y desalentadora, ya sea porque quienes las están realizando no las entienden como innovaciones o porque no desean que salgan más allá de las fronteras dentro de las cuales fueron concebidas.

No extraña, entonces, que a fines de los setenta se sostuviera que la literatura relativa a la adopción de innovaciones por parte del gobierno local era limitada (Bingham, 1978). Tras cuarenta años, el panorama parece haber variado sustantivamente. Hoy sabemos más sobre innovación, pero no necesariamente se ha producido un aumento de conocimiento sobre innovación a nivel municipal. Así, cuando se habla de innovación todos parecen entenderla como la búsqueda de nuevas ideas y prometedoras, hechas por inventores independientes, asociaciones y otras fuentes, las cuales una vez encontradas o presentadas, se procederá a invertir en ellas para transformarlas en conceptos aptos para el mercado, patentar su propiedad intelectual y proceder a venderlas a grandes empresas (Nambisan, Bacon y Throckmorton, 2012).

La innovación que interesa observar en este trabajo es ajena a la entendida anteriormente; y si bien se entiende igualmente como introducción de algo nuevo o diferente, con la intención de mantener o aumentar la eficacia de un sistema (Gabris, Nelson y Wood, 2009), no permite abordar una pregunta crucial: ¿por qué en algunos municipios y comunas donde estos ejercen sus obligaciones no se innova y se sigue tratando de hacer lo mismo, esperando obtener resultados diferentes? O ¿Porqué en algunas áreas del quehacer municipal se sigue haciendo eficientemente lo incorrecto? Estas preguntas llevan a considerar que la innovación es compleja y contingente (Walker, 2006).

Entonces, ¿qué es la innovación municipal? La respuesta es simple: es un aprendizaje/cambio estructural originado en la creatividad de los gobiernos locales (Schweinheim, 1998). La innovación así entendida no puede ser considerada como “buenas prácticas” susceptibles de replicar. Esto porque “una buena práctica es aquella que logra los resultados propuestos” y en consecuencia, cabe hacerse dos preguntas: “¿En qué medida la práctica logró los resultados propuestos o los logró en mayor medida que otros?” y “¿Por qué funcionó (o no) y cómo lo hizo? (Barzelay y Cortázar, 2004: 8, 13).

No obstante lo anterior, las buenas prácticas no son fácilmente identificables, analizables y factibles de multiplicar (Rosales y Hernández, s/f: 8).

Del mismo modo, innovación y desarrollo no se comportan como fenómenos hermanos que trabajen juntos. Tal como se demuestra en este capítulo, buena parte de las innovaciones no están destinadas al desarrollo productivo de una comuna, entendido éste como la creación e implementación de productos y servicios. No obstante el desarrollo local estar de moda en América Latina (Gallichio, 2006) y en Chile, se le puede estar exigiendo algo que, si bien se puede construir conceptualmente, en la práctica o en su validación empírica puede no ser observado.

Distinto es el caso cuando se habla de desarrollo local, ya que su fuente principal de inspiración serían las “buenas prácticas”, no obstante la tendencia a considerarlo una estrategia más de política territorial

(Sforzi, 2007: 3 y 6). El desarrollo local puede tensionarse al asociar crecimiento con dos exigencias complejas de responder a nivel local: empleo y trabajo (Gallicho, 2006: 65).

Por lo anterior, el concepto *desarrollo local* permite unir innovación y desarrollo, aunque no es fácil lograrlo. Primero, porque el desarrollo es un concepto normativo, lleno de juicios de valor (Biosier, citado por Clemente, 2006: 90). Segundo, las definiciones no siempre ayudan, sobre todo las que consideran el desarrollo local como...

Un proceso de crecimiento concertado de una sociedad territorialmente delimitada, dentro de un contexto histórico y político regional y nacional que genera bienestar para el conjunto de sus miembros a partir de potenciar las capacidades instaladas territorialmente (recursos humanos, institucionales y económicos) de manera sustentable y justa en el plano cultural, social y económico de la vida de las familias de esa sociedad (Clemente, 2006: 170).

La probabilidad de que simultáneamente se den todas las condiciones y exigencias preestablecidas en la definición anterior son bajísimas y costaría encontrar experiencias de desarrollo local que se ajusten a ello. Dicho de otra forma, “los niveles locales no poseen la capacidad de modificar la estructura global del sistema

económico, aspiración explícita o implícita de numerosos gobiernos locales” (Rofman, 2006: 53).

Al desarrollo local se le exige estar alineado con un proyecto de desarrollo nacional y/o regional (Rofman, 2006). Aun asumiendo que ello va en el sentido correcto, no se debe olvidar el alto nivel de autonomía que gozan los gobiernos locales en Chile y las asimetrías de información existentes entre los diferentes niveles de gobierno o administración (local, regional y central).

## INNOVACIÓN, DESARROLLO Y BUENAS PRÁCTICAS

El sector público ha sido considerado tradicionalmente como poco propicio para la innovación, en particular las innovaciones iniciadas por los mandos intermedios y aquellos que ocupan cargos directivos en Ministerios y Servicios. A diferencia del sector privado, el sector público se caracteriza por tener incentivos asimétricos, que castigan las innovaciones fallidas mucho más severamente que cuando se premian las exitosas. Si bien hay funcionarios públicos en los dos niveles que proponer, gestionan y son responsables de muchas innovaciones (Borins, 2001a), en general y especialmente a nivel de profesionales y técnicos de nivel intermedio, la tendencia es a lo contrario y ello ocurre por la falta de incentivos a la solución creativa de problemas y por la selección de personal que asume a priori que los funcionarios innovadoras tienen más problemas para

construir una carrera en el servicio público que aquellos que buscan asumir y proponer cambios.

Los concursos y premios a las innovaciones y buenas prácticas son una buena manera de conocer *la otra realidad*, visibilizando a los innovadores (Borins, 2001b). De hecho, en América Latina, los primeros bancos de buenas prácticas aparecen en la década de los años ochenta (Rosales y Hernández, s/f). Estos bancos ponen a disposición experiencias de innovación y gestión, y presentan características que dan luces sobre el porqué y a quiénes se premia.

En este sentido, cuando alguna organización avanza en este proceso, logra lo que “a veces en la academia resulta un sueño: la vinculación entre el conocimiento teórico y la realidad” (Lara, 2003: 200).

Cuadro 1. Cinco bancos de experiencias en innovación y gestión local: Argentina, Brasil, Perú, Chile y México

Nombre	Conceptos y criterios
<p>Banco de Experiencias Locales de Argentina. 305 experiencias.</p>	<p><i>Innovación.</i> Capacidad de enfrentar situaciones de nueva manera respecto de la historia organizacional de un municipio, (para) obtener mejores resultados, incrementar eficacia, eficiencia y/o efectividad. Las innovaciones no necesariamente se refieren a algo original; puede tratarse de la combinación de elementos existentes o soluciones conocidas, adaptadas a circunstancias específicas en formas o procesos nuevos.</p> <p><i>Innovación de la experiencia.</i> Esta puede darse en varios ámbitos, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) La idea (en función del sector en que se desarrolla la experiencia);</li> <li>ii) Estrategia y/o metodología de implementación;</li> <li>iii) Gestión de recursos materiales, financieros, humanos;</li> <li>iv) Mecanismos de gestión política del proyecto;</li> <li>v) Mecanismos de monitoreo y evaluación.</li> </ul>



	<p><i>Participación de la comunidad.</i> Esta puede darse en varios ámbitos, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>i) La definición del problema;</li><li>ii) La conformación de los equipos de trabajo;</li><li>iii) El monitoreo y control del proyecto y sus resultados.</li></ul> <p><i>Respecto de los resultados.</i> Esta puede darse en varios ámbitos, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>i) La eficiencia en el uso de los recursos;</li><li>ii) La capacidad para obtener/articular recursos de fuentes estatales y no estatales;</li><li>iii) El mejoramiento de la capacidad de gestión municipal;</li><li>iv) La sustentabilidad de los resultados;</li><li>v) El empoderamiento de la comunidad;</li><li>vi) El grado en que el proyecto articula áreas del aparato estatal o municipal;</li><li>vii) El fortalecimiento de relaciones democráticas entre el gobierno local y la comunidad.</li></ul>
--	---

<p>Programa de Gestión Pública y Ciudadanía, Brasil. 8.170 experiencias.</p>	<p><i>Selección de programas, proyectos y prácticas que:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Introducen cambios cualitativos o cuantitativos en relación con prácticas anteriores;</li> <li>ii) Producen impacto en la mejora de la calidad de vida del público beneficiario;</li> <li>iii) Pueden ser repetidas o transferidas a otras regiones o administraciones;</li> <li>iv) Amplían o consolidan el diálogo entre la sociedad civil y los agentes públicos;</li> <li>v) Hacen uso responsable de recursos y oportunidades con fines de asegurar el desarrollo autosostenible.</li> </ul>
<p>Premio Participación y Gestión Local, Perú. 521 experiencias.</p>	<p><i>Criterios de evaluación. Que se ocupen del:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Ámbito geográfico local;</li> <li>ii) Componente de Participación y gestión local;</li> <li>iii) Relación entre Sociedad civil y Estado;</li> <li>iv) Otras características de la experiencia;</li> <li>v) Impacto de la experiencia;</li> <li>vi) Evaluación temática;</li> <li>vii) Verificación de la información proporcionada;</li> <li>viii) Evaluación de campo de las fortalezas y debilidades de la experiencia;</li> <li>ix) Observación directa de las condiciones en las que la experiencia se desarrolla; x)</li> </ul>

	Entrevistas con responsables y/ o involucrados con la experiencia.
Premio Innovación y Ciudadanía, Chile. 1.853 experiencias.	<p><i>Innovación.</i> Experiencia que innova culturalmente en la relación Estado - Sociedad civil, e introduce cambios en la gestión pública. Incorpora nuevas prácticas, sean éstas originales, redefiniciones o adaptaciones de prácticas existentes o en desuso... desde la identificación de una problemática a superar o la concepción de un cambio, hasta su materialización. La innovación debe alcanzar esta última etapa del proceso innovador y sus participantes estar conscientes de que dicha innovación (debe tener) un carácter más cultural que técnico...</p> <p><i>Ciudadanía.</i> (Evaluar) los grados en que la iniciativa estimula y fortalece la participación activa de las personas dentro del quehacer público local o nacional. (Evaluar) el grado en que la iniciativa desarrolla capacidades individuales y colectivas para la acción pública. (Constatar) la existencia de una estrategia para que los cambios queden asentados en la realidad sobre la que se interviene.</p>

	<p><i>Gestión.</i> Identificar vínculos entre Sociedad civil y Gestión pública local. Identificar que la iniciativa presente el trabajo conjunto entre actores de la Sociedad civil y el Estado. Evaluar la orientación de la iniciativa a la apertura hacia el mundo institucional que no le es propio. Evaluar desde el mundo público estatal la existencia de apertura hacia la Sociedad civil y el carácter de dicha apertura. Desde la Sociedad civil, evaluar la existencia de una orientación hacia la interacción con el mundo público.</p>
<p>Premio Gobierno y Gestión</p>	<p><i>Eficiencia.</i> Uso adecuado de recursos técnicos, humanos o financieros que el programa en cuestión parecería estar adoptando. ¿Qué tanto preocupa al programa un mejor uso de los recursos públicos?</p> <p><i>Eficacia.</i> Nivel de logros que al parecer presenta el programa en relación con los objetivos que se enuncian, es decir, el impacto esperado. ¿Se cumplen los objetivos enunciados?</p> <p><i>Atención a demandas.</i> Acaso el programa responde a demandas de la población, directa</p>

<p>Local, México.</p> <p>3.250 experiencias.</p>	<p>o indirectamente. ¿El programa da respuesta a una demanda prioritaria de la población?</p> <p><i>Transparencia.</i> Nivel de transparencia de la información y Rendición de cuentas con que se ha venido manejando el programa en cuestión. ¿Ha sido la transparencia una preocupación?</p> <p><i>Desarrollo de Ciudadanía.</i> Nivel en que el programa contribuye a fortalecer y dinamizar la responsabilidad y participación ciudadana. ¿El programa fortalece a la ciudadanía?</p> <p><i>Institucionalización.</i> “Anclaje” o sustentabilidad del programa y/o mecanismos previstos para tal fin. ¿Hay mecanismos diseñados para el sostenimiento más allá del periodo presente?</p> <p><i>Aportes de innovación.</i> Características del programa que muestran que desarrolla formas originales o alternativas creativas para ofrecer servicios y/o dar respuestas a la ciudadanía.</p>
--	--

Fuente: Rosales y Hernández, s/f: 9-10.

De manera complementaria a lo anterior, hay que destacar que se observan ciertas características de la innovación que permiten predecir qué experiencias serán exitosas, aún antes de competir, generando pistas básicas para realizar un lista de control (*checklist*). Si bien se podría criticar que el cuadro siguiente deja fuera aspectos que pueden ser propios de innovaciones en municipios con situaciones económicas, sociales y territoriales tales que los ponen en situación de baja posibilidad de competir, la lista de control es de todos modos un avance hacia la identificación de procesos de definición o descubrimiento de la innovación.

Cuadro 2. Hacia una lista de control para la innovación

Característica	Descripción
Costo (incluye dos elementos)	1. Económico (costo inicial de adaptación de la innovación y costo de su mantenimiento); 2. Social (cambios de status por causa de la innovación).
Rentabilidad sobre la inversión	Se adoptan las innovaciones más rentables. Dicha rentabilidad se vuelve difícil de medir si se está en el terreno de organizaciones no comerciales.

Eficiencia	La experiencia más eficiente será la aceptada.
Riesgo e incertidumbre	Cuanto menos sean los riesgos y la incertidumbre que plantea, mayores serán las probabilidades para su incorporación.
Comunicabilidad	La claridad de los resultados posibles de obtener fomenta su aceptación.
Compatibilidad	Cuanto más compatible sea con lo existente, más fácilmente será aceptada.
Complejidad	Cuanto más compleja sea la innovación, más difícil será aceptarla.
Status científico	Si la innovación es percibida como científicamente sólida, más fácilmente se logrará su aceptación.
Punto de origen	Si la innovación se origina dentro de la organización, será más fácilmente adoptada.
Terminalidad	Tiene que ver con la oportunidad y el lugar de la organización en la cual se intenta innovar. No da lo

		mismo cualquier momento y cualquier lugar.
Reversibilidad		¿La decisión de innovar es reversible o no? Esto se relaciona con el hecho de si es divisible o no. ¿Se puede probar un poco, o se debe adoptar el paquete total?
Compromiso		Tiene que ver con los comportamientos y las actitudes de quienes la idearon y/o llevan a cabo frente a la innovación.
Relaciones interpersonales		¿Cómo impactará sobre las relaciones interpersonales?
Publicidad vs. privacidad		El alcance de la innovación supone más o a menos actores involucrados; por lo tanto, mayor o menor nivel de complejidad en la toma de decisiones.
Porteros ( <i>gatekeepers</i> )		¿La innovación debe pasar por muchos o pocos pasos para su aprobación?
Susceptibilidad a una modificación sucesiva		¿A qué grado de rigidez futura está condicionando la innovación actualmente propuesta?
Innovación de entrada		Acaso la innovación propuesta puede generar un efecto tal en la



	organización que facilite la realización de otras innovaciones posteriores.
--	---

Fuente: Suarez y Isuani, 1998: 23.

Un *checklist* como el anterior podría además complementar un hecho observable: los funcionarios locales escuchan más en serio a otros funcionarios locales, que muestran cómo funcionan los servicios innovados en terreno, que a los académicos, consultores o funcionarios de otros niveles de gobierno. Llevar este ejercicio a una comuna abre puertas que podrían estar cerradas desde adentro.

Por lo anterior, el estudio de casos es esencial para persuadir a favor de la innovación, ya que los funcionarios locales rara vez conocen sus propias innovaciones y las de otros (Clark, 1988). En este sentido, el clima político o la relación de la administración local con el gobierno central incide en el fomento o limitación de la innovación a nivel local (Newman, Raine y Skelcher, 2001).

Ahora bien, hay tres factores estratégicos que parecen ser cruciales para la mejora de la capacidad de gestión de la innovación de los gobiernos locales: la credibilidad de liderazgo, la gestión en equipo y un Consejo que funcione bien (Gabris, Nelson y Wood, 2009). Pero, el éxito tanto para las autoridades y usuarios de los servicios es influenciado por la estructura de costos

y el cómo los involucrados podrían beneficiarse del proceso (Dibben y Bartlett, 2001).

El liderazgo es relevante a la hora de innovar. Cuando a Robin Sharma se le preguntaba ¿Cuál es la importancia que un líder le debe dar a la innovación dentro de una compañía?, este respondía que “*Actualmente la innovación tiene un rol fundamental en la estrategia de una organización para enfrentar tres factores: los cambios tecnológicos, el contexto social y la regulación de normas, procesos y relaciones al interior de la empresa*” (Sharma, 2014:20).

Sin embargo, hay dos enemigos naturales de la innovación. Uno es el éxito: *si me va bien haciendo las cosas de una determinada manera, ¿por qué voy a cambiar?*; es lo que algunos llaman la "borrachera del éxito". El segundo es la rutina y el consenso: *cuando estamos todos de acuerdo, entonces los primeros que descubren las disfunciones y conflictos son marginados* (Gorondi, 1998: 94).

Los problemas de la innovación local generados o sostenidos desde los municipios son varios, entre los que destacan: La necesidad de una disciplina básica, dado que los municipios tienen que hacer aquello que la ley, los trasposos fiscales y la Contraloría General de la República les permite hacer; y esto choca con el espíritu de innovación. En palabras de Joichi Ito, director del Laboratorio de Medios (*Media Lab*) del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), se requiere practicar la “antidisciplina”, en una institucionalidad que

la sanciona o en el mejor de los casos la tolera, siempre que sea fuera del accionar municipal. Dicho de otra manera, JoichiIto sostiene que “los desobedientes” tienen las puertas abiertas en el *Media Lab* del MIT<sup>10</sup>. Sin embargo, difícilmente un edil chileno abriría las puertas del municipio a quienes se autodefinan como “indisciplinados”, más aún si están trabajando ya dentro del municipio. Este problema no es menor, como se verá más adelante al abordar el caso del Museo Guggenheim en Bilbao.

## LA DISCUSIÓN EN CHILE O *ENTRE PRIMOS*

En nuestro país, el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC) es el llamado a formular la estrategia pública de mediano plazo en esta materia. Está compuesto por funcionarios del Ministerio de Economía, académicos y empresarios. Para coordinar las políticas existe un Comité de Ministros, presidido por el de Economía. Este a su vez administra el Fondo para la Innovación y la Competitividad (FIC), que recibe los recursos del royalty del cobre y contrata con agencias externas la ejecución de los programas priorizados.

La ejecución de la política se estructura en base a dos pilares: el Ministerio de Economía concentra su accionar en el campo de la Innovación empresarial, a través de la acción de la Corporación de Fomento de la

---

<sup>10</sup> La Tercera, 4 de octubre de 2014: 67.

Producción (Corfo) y su división Innova-Chile. A través de esta instancia provee subsidios a proyectos de investigación precompetitiva, innovación empresarial y emprendimiento innovador). El otro pilar es el Instituto de Propiedad Industrial (Inapi). El Ministerio de Educación participa, a su vez, en los campos de la Investigación básica y formación superior a través de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Investigación básica y aplicada) y Becas Chile (Oecd, 2011).

Adicionalmente, en el 2014, se anunció la creación de un Laboratorio de Innovación Pública (GobLab), que forma parte de la Agenda de productividad, innovación y crecimiento, que propuso la actual administración. GobLab será administrada por Corfo, el Ministerio Secretaría General de Gobierno y los ministerios de Hacienda y Economía. El objetivo es mejorar la productividad de organizaciones públicas, mediante la generación de proyectos innovadores que permitan, además, mejorar la eficiencia en la prestación y calidad de los servicios que se entregan a los usuarios. Corfo, además, por segundo año realiza un concurso de Gestión de la Innovación en el Sector Público <sup>11</sup> (La Segunda 11 Septiembre 2014: 20).

Por su parte, a nivel empresarial existen, desde hace ya bastante tiempo, actividades exclusivamente relacionadas con la innovación. De hecho, el Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas

---

<sup>11</sup>La Segunda, 11 de septiembre 2014: 20.

(ICARE), en octubre de este año celebró la duodécima versión del Congreso Chileno de Innovación<sup>12</sup>. Existen experiencias regionales tales como Innova Biobío que, hacia el 2014, ha realizado dos ferias para que los innovadores de la Región del Biobío expongan sus productos o servicios. Una de los aportes de esta experiencia reseña los obstáculos de los innovadores: *“En un comienzo, los primeros obstáculos fueron la burocracia y la difusión. De alguna manera es el costo de innovar, debido a que al "quebrar esquemas es necesario introducir nuevos conceptos en todo lo que está establecido”, especialmente en materia de regulación y obtención de permisos en las entidades públicas. Y añade, “fue un verdadero parto poder gestionar algunas acciones, debido a que el rubro no estaba categorizado en los protocolos existentes”*<sup>13</sup>.

Desde la economía y pensando en las empresas, es lógico asumir que *“innovar es aplicar conocimientos para elevar la productividad”*. Pero, esta obviedad, para Hugo Lavados *“no siempre está presente en el diseño de políticas públicas ni en quienes proponen proyecto”,* ya que *“las actividades de I+D+i son una inversión, no un gasto”*. Para este Rector de la Universidad San Sebastián,

*En la actualidad presenciamos una cierta confusión al respecto, con diversos organismos, sin líneas conductoras ni criterios para priorizar. Un ejemplo*

---

<sup>12</sup>El Mercurio, 4 de noviembre de 2014: A 8.

<sup>13</sup>El Diario de Concepción, 6 de noviembre de 2014: 11.

*es el Consejo de Innovación para la Productividad, creado hace una década, todavía sin normas legales, que definiría la estrategia de la acción del Estado en materia de Innovación y Desarrollo, que planteó focalizar esfuerzos en los llamados "clusters". Desde 2010 no se conoce actividad importante de este organismo.<sup>14</sup>*

Pero, al nivel que interesa en este capítulo, poco se sabe acerca de cómo se integran los empresarios a los procesos de innovación local y su relación con los municipios.

Sobre los municipios y su quehacer innovador las cifras son dispares, tal como lo demuestran los tres concursos organizados por la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) del Ministerio del Interior, para los años 2000, 2002 y 2003.

Cuadro 3. Descripción tres Concursos de Innovación Municipal de la SUBDERE

	Año 2000	Año 2002	Año 2003
Concurso	Concurso de Innovación	Concurso de Innovación	Concurso de Innovación Municipal

---

<sup>14</sup>Diario Financiero, 4 de noviembre de 2014: 2.

	n Municipal	n Municipal	
Regiones	Región de Aysén	13 regiones	Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Metropolitana , O'Higgins, Biobío y Los Lagos
N° de funcionario s	185	1.677	485
N° de proyectos presentados	64	825	230 (aprox.)
N° de funcionario s  premiados con pasantías	19	188	50
N° de municipios que	10	83	26

hacen pasantías			
Nº de proyectos ejecutados	10	71	En ejecución

Fuente: Rosales y Cortés (2004: 18).

Los concursos convocados por la Subdere expuestos en el cuadro anterior tienen evidentes inconsistencias en sus cifras, si se les observa desde una lógica incremental. Tal es así que cambia el número de regiones que se incorporan, el número de funcionarios involucrados, el número de proyectos presentados y así sucesivamente. De hecho, el *peak* se da en el año 2002 siendo esperable que éste fuera el 2003.

No obstante lo anterior, los datos de la experiencia son relevantes aunque se debe recordar que el “*equipo técnico que propuso el concurso casi fue derrotado (en su intento)*” (Torres, s/f: 21). Podría aplicárseles los Principios de la Innovación que propone Peter Drucker y que se exponen a continuación.

Cuadro 4. Los Principios de la Innovación según Drucker

Lo que debe hacerse:	
1. La innovación sistematizada	4. Es bueno que las innovaciones puedan



<p>intencional comienza con el análisis de las oportunidades. Empieza pensando en las fuentes de oportunidades para innovar. Deben analizarse en forma sistemática esas fuentes. La búsqueda debe ser organizada, sistemática y regular.</p> <p>2. La innovación es conceptual y perceptiva. Hay que observar, preguntar y escuchar. Los innovadores de éxito usan los lados derecho e izquierdo del cerebro. Estudian las cifras. Observan a los usuarios para saber cuáles son sus expectativas, valores y necesidades.</p> <p>3. Para ser efectiva, una innovación debe de ser simple y bien centrada. Debe hacerse una sola</p>	<p>empezar con poco: poco dinero, poca gente y un mercado limitado. De otro modo no hay tiempo suficiente para hacer los ajustes y cambios, casi siempre necesarios, para que la innovación triunfe. Es raro que las innovaciones al principio resulten más que “casi bien”. Entonces, las modificaciones pueden hacerse solamente si la escala es pequeña y los requerimientos modestos, en cuanto adinero y personal.</p> <p>5. Una innovación exitosa apunta a ser líder en su campo. No se trata de que se convierta en un gran negocio. Si una innovación no tiene como objetivo ser líder, es probable que no sea lo suficientemente innovadora y es probable</p>
---	---

<p>cosa, de otra manera confunde. Si no es simple, tampoco tendrán éxito. Todo lo nuevo tiene problemas. Y si es muy complicado, no puede arreglarse. El mejor elogio para una innovación es que la gente diga: <i>“Es obvio, ¿por qué no se me ocurrió a mí?”</i></p>	<p>que no pueda establecerse por sí misma.</p>
<p style="text-align: center;">Lo que no debe hacerse:</p>	
<p>1. No tratar de ser astuto. Las innovaciones van a ser manejadas por seres humanos comunes. Cualquier cosa que necesite astucia para su producción o manejo está destinada al fracaso.</p> <p>2. No diversificar. No tratar de que la innovación cumpla varias funciones. Éste es el corolario a lo que debe hacerse: ¡centrarse en una cosa!</p>	<p>3. No innovar para el futuro, innovar para el presente. Una innovación pensada para el futuro podrá tener impacto a largo plazo y llegar a su madurez después de veinte años.</p>

Condiciones previas:	
<p>Son obvias, pero a menudo no se las tiene en cuenta.</p> <p>1. La innovación es trabajo, requiere conocimientos y gran dosis de ingenio. Existen personas que tienen más talento que otras para innovar, pero los innovadores raramente trabajan en más de un campo. El talento, el ingenio y el conocimiento no son suficientes. La innovación requiere mucho trabajo, diligencia, constancia y dedicación.</p>	<p>2. La innovación tiene efecto en la economía y en la sociedad. Significa un cambio en el comportamiento de los clientes, de los maestros, de los campesinos, de la gente en general. Representa un cambio en un proceso, en cómo la gente trabaja y produce algo.</p>

Fuente: Peter Drucker, 1999, *La Innovación y el Empresario Innovador*, citado por Rosales y Cortés (2004: 18).

## EJEMPLO DE INNOVACIÓN, DESARROLLO Y BUENAS PRÁCTICAS: MUSEO GUGGENHEIM EN BILBAO

¿Cuál sería la opinión si hoy un grupo de artistas convence a un Alcalde y juntos levantan el proyecto de instalar en la comuna un museo de categoría mundial?

Probablemente algunos tendrán razonables dudas de los flujos de ingresos que podría tener un proyecto de esas características, las cuales podrían ser secundadas por restricciones de *gatekeepers* de carácter técnico como el Consejo de Monumentos Nacionales (Dente y Subirats, 2014). Los integrantes del Consejo estudiarían la compatibilidad del edificio con su entorno patrimonial. Por otro lado, otras personas podrían solicitar ajustar la inversión con el impacto esperado de las dimensiones del producto, entonces el museo tendría una categoría menor; y, los más escépticos pensarán que hay prioridades más importantes y que, por lo tanto, los recursos deben ser destinados a esas otras áreas.

Esta discusión ocurrió en la década de los ochenta en España, cuando el Municipio de Bilbao, país Vasco, diseñó un amplio programa de regeneración urbana para contrarrestar la profunda crisis económica en que estaba sumida la industria pesada del puerto de Bilbao. El programa abarcaba proyectos tan diversos como un nuevo sistema de ferrocarril urbano, un nuevo parque tecnológico y el controvertido proyecto de Museo Guggenheim - Bilbao.

Hoy, después de más de veinte años de materializada la construcción del museo, no es posible entender Bilbao como metrópoli europea sin “el efecto Guggenheim” y la ciudad pasará a la historia como el laboratorio de un museo reactivador económico y globalizado. Bilbao ha pasado de ser una localidad fronteriza de España a ser una ciudad al norte del país con

cerca de un millón de habitantes (Haarich y Plaza, 2010). Por primera vez en su historia, el museo Guggenheim de Nueva York abre una sucursal en un país extranjero. Comienza la internacionalización de los museos, concibiéndolo para el crecimiento económico, cuando hasta la década de los ochenta los museos se concebían solo como instrumentos de difusión cultural.

Desde su inauguración en 1997, el museo ha recibido una media superior al millón de visitantes anuales. Ha causado un impacto extraordinario en la economía y la sociedad vasca, impulsando el turismo en la región y promoviendo la revitalización de múltiples espacios públicos y privados, además de mejorar la imagen de la ciudad.

Para comprender el éxito del “efecto Guggenheim”, es necesario conocer qué elementos contextuales han circundado el desarrollo del proyecto de revitalización de la ciudad de Bilbao, lo cual ha sido abordado en distintos estudios (Iñaki, 2007; Haarich y Plaza, 2010; González, 2006, entre otros). Por otro lado, analizar las condiciones que permitieron la implantación de una política de este tipo en la ciudad, tales como los actores involucrados, sus roles y recursos, entre otras tipologías desarrolladas por Dente y Subirats (2010).

A mitad de los años ochenta comienza la preocupación de los organismos públicos por la revitalización económica y urbana de Bilbao, una ciudad fuertemente deteriorada por el declive industrial. Con la adopción de las llamadas “nuevas políticas urbanas”

(Cox, 1993), aparece el discurso de las políticas urbanas “empresariales” como mecanismo de revitalización urbana, dando lugar a la “ciudad emprendedora” o “ciudad empresarial”. Esta corriente sostiene que la ciudad desempeña un papel central en la actuación de las economías regionales y nacionales. Por lo tanto, es necesario que la ciudad actúe eficientemente en un medio competitivo dominado por la globalización de la actividad económica y el crecimiento de los flujos de inversión internacional. Las administraciones asumen un papel emprendedor y comercializan la ciudad tratando de transmitir una nueva imagen y atraer nuevas actividades. En este contexto, las ciudades compiten para atraer inversiones, visitantes y ciudadanos, lo que las obliga a fortalecer sus ventajas locales respecto de las demás ciudades. Estas ventajas incluyen las infraestructuras culturales, el mejoramiento de los estándares de vida, disposición de servicios o instalaciones urbanas y buenas comunicaciones.

De este modo, la filial del Guggenheim en Bilbao se proyectaría como “*un ornamento para estetizar una ciudad brusca, feísta y en crisis*” (Iñaki, 2007: 10). No obstante, dicho proyecto contempló una transformación integral de la ciudad que fue más allá del erigimiento de un museo (Haarich y Plaza, 2010) para lo cual, Bilbao comenzó a diseñar y ejecutar diferentes proyectos de revitalización con el objetivo fundamental de cambiar la imagen de la ciudad: contar con un nuevo paisaje, en el que primase el sector servicios sobre el manufacturero tradicional.

El inicio del programa de reconversión de la ciudad puede entenderse en base al flujo de intereses y necesidades compartidas, que hallaron su cauce en la percepción común de los actores tanto de los problemas de la ciudad como de las soluciones existentes. Estos rasgos, dentro del modelo de vertientes múltiples de Kingdon (1984), permiten explicar la escalada del tema en la agenda de desarrollo, generando una ventana de oportunidad para dar paso al proyecto dentro de un contexto de importantes desafíos para la ciudad vasca. El proceso de reconversión de la ciudad significó un punto de inflexión que llevará a una escalada modernizadora bajo las directrices de distintos organismos y proyectos. Entre estos, Bilbao Ria 2000, las instituciones públicas como el ayuntamiento, gobierno central entre otras (González, 2006).

El diseño e implementación de un proyecto de estas dimensiones requirió de un complejo entramado de actores y objetivos propios de un proceso decisional de *policy* (Dente y Subirats, 2014). Pese a dicha complejidad, el consenso existente entre las distintas instituciones públicas sobre la necesidad de concertar esfuerzos y llevar a cabo acciones coordinadas hacia la revitalización de Bilbao, derivó en la elaboración de un Plan Estratégico a cargo del Gobierno Vasco y del Municipio de Bilbao, los cuales hicieron de promotores y directores del proyecto. Este plan se caracterizará por poseer un carácter global e integral, con pretensiones de visión de futuro. Sus objetivos pasan por el desarrollo de recursos humanos cualificados, la creación de una ciudad de servicios

avanzados, la mejora del transporte, la regeneración medioambiental, la mejora de la calidad del entorno urbano -a través de la recuperación de espacios industriales abandonados y deteriorados, el desarrollo de la cultura -con la construcción de nuevas infraestructuras- y la coordinación y mejoramiento de la capacidad de gestión de las administraciones públicas y privadas.

Para llevar a cabo el Plan Estratégico de Revitalización de Bilbao, los dos organismos públicos crearon en 1991 una sociedad gestora, Bilbao Metròpoli-30, encargada de reunir a todos los actores públicos y privados involucrados en las tareas de regeneración. Es en este contexto que, al año siguiente, fruto de la colaboración interinstitucional entre las administraciones nacionales, regionales y locales, se crea la sociedad ‘Bilbao Ría 2000’. Creada como un organismo privado, ‘Bilbao Ría 2000’ opera en la práctica como una agencia cuasi-pública. Se trataba de crear un entorno capaz de atraer no solo el turismo, sino también actividades empresariales de alto valor añadido y profesionales altamente cualificados, para que fijaran su residencia en la ciudad.

Pese a la confluencia de objetivos dentro de los actores relevantes en el proceso, se presentaron voces críticas tocantes a los elementos de fondo del proyecto tales como el carácter “homogenizador” que traería consigo la importación de un museo norteamericano a una cultura local, o críticas al carácter neoliberal del proyecto (Swyngedouw et al, 2002). No obstante las críticas, el



programa de reconstrucción siguió adelante con sus directrices originales y dado el consenso entre los actores institucionales, no se presentaron lógicas de bloqueo ni acciones de *gatekeepers* que pudieran obstaculizar significativamente el plan, permitiendo el desarrollo integral del programa y sus efectos de realce tanto culturales como económicos en la ciudad. A la larga, el proyecto causó eco no solo en Bilbao sino que cobró relevancia mundial, erigiéndose como caso prototípico de la interrelación entre cultura y economía en función de la revitalización de una ciudad. Esta realidad es la que se ha visto cristalizada en la caracterización y nominación del “efecto Guggenheim”.

La viabilidad de homologar dicho proyecto en otras latitudes ha sido considerada y estudiada. María Gómez (1998), presenta dos estudios de casos basados en la ciudad de Glasgow y Bilbao, en función de sus respectivos proyectos de revitalización. En su análisis pone énfasis en la rigurosidad que debe existir en la transferencia de políticas de una ciudad a otra, contemplando tanto las diferencias de contexto como de actores que pueden condicionar gravemente el buen desarrollo de una política de este tipo.

Las experiencias que demostraron ser exitosas en algunos contextos difícilmente lo serán en otro lugar. Incluso un líder, aún con todos los conocimientos y habilidades, puede no obtener los mismos resultados en dos comunas distintas si no considera las particularidades de éstas y las ubica en un contexto propicio para el

desarrollo de dicha política. Dicho contexto deberá servir de “ventana de oportunidad” para articular la diversidad de actores y recursos basales necesarios para garantizar el despliegue del proyecto.

## ANÁLISIS PRELIMINAR DE LOS TRABAJOS PRESENTADOS

A efecto de este capítulo, se asume que todos los casos son buenas prácticas. El tema son las condiciones para que éstas puedan ser consideradas innovación y posteriormente replicadas en otros contextos locales. Asumir esta óptica de análisis, significa también internalizar, tal como ya ha sido manifestado, que no toda buena práctica es necesariamente innovadora. Por el contrario, una buena práctica en lo formal puede suponer lógicas de implementación exageradamente verticales, que incluso podrían minar el capital social comunitario. Lo estratégico entonces es construir buenas prácticas en un marco innovación para el desarrollo local, donde la participación de la Comunidad y funcionarios, en el llamado I+D Municipal, se vuelva determinante en el impacto final de la gestión de recursos.

En su dimensión más práctica, este acápite busca contribuir a generar discusión a partir de la comparación entre la información del banco de datos con el modelo de innovación para el desarrollo local, determinando brechas de información que permitan mejorar los procesos de *benchmarking* en la red de Municipios.

### *Modelo de análisis banco de proyectos*

Durante la última década, ha cobrado fuerza en el mundo de las organizaciones públicas la innovación como mecanismo de mejora continua. Los gobiernos locales también han sido parte de esta discusión y muchos de ellos han avanzado en mecanismos de innovación social en sus territorios. En América Latina, existen experiencias de innovación en Gobiernos Locales en países como Chile, México, Argentina, Brasil, Perú, por nombrar las más difundidas. Sin embargo, no se ha producido todavía una sistematización y operacionalización de estas experiencias que sirva para promover su replicabilidad.

La innovación en los gobiernos locales de América Latina se puede concebir como una gran masa de conocimientos, experiencias y aprendizajes todavía dispersos, focalizados y escasamente difundidos, pese a su enorme riqueza y diversidad. De aquí el enorme valor de la iniciativa de la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) por diseñar y dotar un Banco de Datos Abiertos de “Buenas Prácticas Municipales”, que permita evaluar distintas experiencias, en aspectos como la escala financiera, mecanismos de diseño, participación ciudadana u otros.

En este contexto, es importante proponer un modelo de análisis de revisión de Buenas Prácticas Municipales en materia de innovación, que estimule y promueva la colaboración entre todos los que conforman

la Asociación de Municipalidades de Chile. Como ya se mencionó, la consecuencia práctica del modelo debe ser permitir una mejor comprensión y apropiación de experiencias desde otros municipios, que permita optimizar recursos para evaluar procesos de *benchmarking* (ya sea del mismo proyecto o de los mecanismos de diseño y ejecución de otros proyectos).

### *Innovación*

Cuando se utiliza el concepto *innovación* se alude a algo novedoso o único. Las innovaciones pueden darse en distintos ámbitos: puede ser un producto nuevo o mejorado; un servicio o un proceso; y puede encontrarse en todos los espacios y las organizaciones: comercio, política, *marketing*, instituciones privadas u organizaciones públicas.

Existen varias definiciones de innovación, conforme el término ha evolucionado a lo largo de la historia. La economía, la capacidad creativa, el incremento y el mayor intercambio de conocimientos han ocasionado que la concepción de la innovación varíe en el tiempo y se utilice como sinónimo de cambio, emprendimiento, avance tecnológico, crecimiento y ventaja competitiva.

Es de particular interés para este estudio la Innovación para el desarrollo como instrumento de competitividad. La capacidad de adaptarse en un mundo global, en el que se intensifica la competitividad

internacional al punto de transformar las estructuras, las relaciones y el funcionamiento de los mercados, ha reemplazado la tradicional ventaja comparativa de los países basada en la explotación y la exportación de recursos naturales por el mejor desempeño de la capacidad de innovación. Así, este nuevo modelo se impulsa a través de la gestión del conocimiento, la inversión en investigación y desarrollo, la inversión en educación del capital humano y la formación de redes o conglomerados denominados por Porter (1998) “*clusters*”, en los cuales la competitividad depende de la cooperación y coordinación de muchos actores (instituciones públicas, asociaciones comerciales o profesionales, proveedores, universidades, vecinos) que intervienen en la cadena de valor de una zona determinada (local, regional o nacional).

Son estos encadenamientos productivos los que permiten movilizar la capacidad creativa de la sociedad y en los que se apoyó Porter (1998), para desarrollar el modelo denominado “diamante de competitividad”. Este modelo considera la interacción de la demanda, los proveedores, la administración, los recursos, el gobierno y los eventos fortuitos como factores que influyen en la pérdida o ganancia de la posición competitiva.

El proceso de evolución y enriquecimiento de este concepto permite entender la innovación como instrumento de cambio, emprendimiento, crecimiento económico, avance tecnológico, calidad de vida.

Como ya se ha mencionado, la innovación está vinculada al desarrollo organizacional. Así, las administraciones locales también han transitado, con distinta intensidad, hacia la innovación de la gestión y sus resultados. Los intentos de modernización del Estado pueden ser entendidos como la búsqueda por cambiar la burocracia del Estado, caracterizada por la rigidez del formalismo normativo y procedimental de sus funcionarios; la estructura organizativa jerárquica; y la toma de decisiones centralizada y politizada. Todos estos factores habían generado una creciente insatisfacción de los ciudadanos con la prestación de los bienes y servicios públicos. A fines de esa década, el comportamiento organizacional de la administración pública toma como punto central la práctica de innovaciones en la gestión, hace suya la intención de transformar la inercia y afectar la ineficiencia de la burocracia.

La administración municipal también ha sido parte de este proceso de búsqueda de innovación en sus prácticas de gestión. Para algunos autores la innovación en los gobiernos locales es la expresión de la creatividad de la gestión municipal, por intermedio de sus funcionarios, para establecer nuevos procedimientos y/o actividades con la finalidad de brindarle una mejor calidad de vida al ciudadano (salud, educación e infraestructura), siendo ésta desarrollada en conjunto por los ciudadanos, el gobierno local, los organismos no gubernamentales y el voluntariado, entre otros (González, 2010).

Teniendo en cuenta la creatividad de los funcionarios municipales y los objetivos de innovación que persiguen los gobiernos locales, Cabrero y Carrera ensayan la siguiente definición de innovación: “la capacidad de un espacio local (visto como un grupo de actores gubernamentales y/o no gubernamentales) para organizar de manera diferente los recursos con que dispone, o desarrollar nuevas tareas o modificar estrategias de acción local, todo ello con el fin de atender de mejor manera los problemas públicos que enfrenta dicho espacio local”. Es decir, lograr mejores resultados de los que se obtenían anteriormente, ya sea por el uso más eficiente de los recursos (siempre escasos), o por una mayor eficacia en el logro de los objetivos, y con mayores niveles de legitimidad en la acción pública que emprenden conjuntamente Gobierno y ciudadanía.

La innovación local responde así a objetivos públicos, a través de iniciativas de escala humana, con un enfoque más integral que el abordado por otros ámbitos de gobierno. Además, la innovación en los gobiernos locales se entiende como valor público, se traduce en el incremento de la eficiencia, eficacia y calidad del servicio público, lo cual genera un impacto significativo sobre las condiciones de vida de los beneficiarios y ciudadanos. Aún más, Moore (1999) define el valor público como la integración de tres dimensiones: la política, que implica evaluar las expectativas políticas de los beneficiarios de la innovación; la sustantiva, que implica evaluar la eficacia y la efectividad de la propuesta de innovación; y

la administrativa, que implica evaluar su viabilidad operativa.

A partir de las definiciones planteadas, el presente estudio asume como definición de valor público en un gobierno local “la creación de bienestar en el ámbito local, a través de los servicios de su competencia y en respuesta a las necesidades de los ciudadanos de la comunidad, colocando en el centro de la gestión ciudadano y desplegando las capacidades creativas de los funcionarios municipales” (Cabrero y Carrera, 2008: 42).

En el mismo sentido, y como resultado de lo expuesto, se propone como concepto de innovación para el desarrollo en los gobiernos locales “la producción de cambios novedosos en los contenidos, las estructuras o los modos de obrar en el gobierno local, a cargo de funcionarios municipales, surgida como respuesta a los problemas y las necesidades de los ciudadanos y con valor público por contribuir al desarrollo local” (Ibíd.)

De esta manera, una iniciativa, una propuesta o una experiencia calificarán como innovación en el gobierno local cuando presenten cuatro características:

- Que la idea sea generada y desarrollada en el gobierno local. El indicador serán el(los) actor(es) (funcionarios) involucrados en la innovación.
- Que la idea produzca cambios en los contenidos, estructuras o modos de hacer de la administración municipal, lo que implica que el cambio involucre



la creatividad del funcionario que la proponga y la lleve a cabo. Los indicadores serán el producto, el servicio, el proceso y la tecnología nueva, propuestas y realizadas por los actores del gobierno local.

- Que la idea cree valor público, es decir, que esté dirigida específicamente a la atención de necesidades concretas de la población beneficiaria. El indicador será la identificación de la necesidad atendida.
- Que la idea co-ayude al desarrollo local. El indicador será el impacto significativo de la innovación en el gobierno local.

### *Banco de Datos Buenas Prácticas*

Es importante enfatizar que el análisis que viene a continuación no busca revisar la categoría de “buenas prácticas” de las experiencias recogidas en el Banco de Datos de la AMUCH. Por el contrario, se considera que cada uno de estas prácticas ha sido objeto del análisis riguroso del trabajo realizado por la asociación y todas son experiencias exitosas.

El objetivo del análisis es revisar la información disponible y sugerir cambios metodológicos a la ficha de proyectos, para facilitar el uso de la información disponible por parte de otros municipios cuando estos decidan iniciar procesos de *benchmarking* sobre buenas

prácticas. A continuación se contrastan cada una de las experiencias con el modelo de innovación.

Cuadro 5. Resumen proyectos analizados Banco de Datos Buenas Prácticas Municipales

Municipalidad	Proyecto
Las Condes	Voluntariado Adultos Mayores Frágiles
Temuco	Transferir hacia el desarrollo
Puente Alto	Atención Nocturna
Puente Alto	<i>Open Data</i>
Ñuñoa	Utilización de la Ley de Financiamiento Compartido para la Construcción de Infraestructura Urbana
Colina	Centro del Emprendimiento
Hualañé	Oficina de la Mujer
San Bernardo	
Las Condes	Programa de Seguridad y Vigilancia Vecinal Compartida
Río Claro	Gestores Territoriales
Paine	Innovación Programa <i>de 4 a 7</i> (de Sernam)

---

Lo Barnechea	Mapa de Oportunidades
Lo Barnechea	Comité de Vida Laboral
De La Higuera	Proyecto Huertas Familiares
Pinto	Inglés, integración turismo rural

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por Banco de Datos de la AMUCH.

a) *Proyecto Voluntariado Adulto Mayores Frágiles, Municipalidad Las Condes*

Antecedente: “Con esta experiencia se busca revertir o disminuir el sentimiento de soledad y baja autoestima que presentan los adultos mayores con bajo nivel de acceso a redes de apoyo. Justamente, se trata de adultos mayores que presentan situaciones de marginación al interior del grupo familiar por la presencia, entre otras causas, de enfermedades crónicas, síntomas y relegación dentro de las prioridades del resto de la familia.”<sup>15</sup>

De la revisión de los antecedentes de la Ficha de Proyecto, es posible determinar:

Que la idea ha sido generada y desarrollada en el gobierno local: la ficha aporta información suficiente relativa a la participación de funcionarios. Sin embargo,

---

<sup>15</sup>A continuación, todas las citas textuales incluidas en el análisis de proyectos corresponden a las fichas originales de cada uno en el Banco de Datos de AMUCH.

sería conveniente profundizar en el relato de la participación de autoridades en el proyecto. No queda claro cuál es la implicancia del Alcalde u otra autoridad municipal en las distintas fases del proyecto. Se sugiere mejorar el relato histórico de la iniciativa.

Que la idea produzca cambios en los contenidos, estructuras o modos de hacer de la administración municipal: la información que aporta la ficha es insuficiente para dimensionar el impacto del proyecto dentro de la estructura municipal. Se sugiere complementar la información con una breve descripción de cuáles son las estructuras municipales involucradas.

Que la idea cree valor público: se aportan datos suficientes en este apartado. Sin embargo, podría complementarse con indicadores cuantitativos de la población objetivo del proyecto.

Que la idea coayude al desarrollo local: la ficha contiene la información necesaria, con indicadores de satisfacción de usuarios. Sin embargo, no queda claro cómo el proyecto se inserta en la estrategia de desarrollo social del municipio. Se sugiere complementar esta información desde una perspectiva más sistémica, de lo contrario se pierde el carácter estratégico de la iniciativa.

*b) Proyecto Transferir hacia el desarrollo, Municipalidad de Temuco*

Antecedente: “Canalizar prioritariamente los recursos de subvención en una prolongación de programas, proyectos o asociaciones municipales que se

transformen en iconos del efecto sinérgico que se logra a partir de coordinar y complementar los esfuerzos públicos y privados.”

Que la idea sea generada y desarrollada en el gobierno local: la ficha aporta información abundante relativa a la participación de la ciudadana en la gestión de recursos. La experiencia contiene un relato detallado de gran utilidad para extrapolarla a otros contextos locales.

Que la idea produzca cambios en los contenidos, estructuras o modos de hacer de la administración municipal: la información que aporta la ficha es abundante para dimensionar el impacto del proyecto dentro de la estructura municipal. Especialmente interesante es la propuesta de flexibilidad organizacional para asumir la coordinación con organizaciones comunitarias.

Que la idea cree valor público: se aportan datos suficientes en este apartado. Sin embargo, podría complementarse con indicadores cuantitativos de la población objetivo del proyecto.

Que la idea coayude al desarrollo local: la ficha contiene información descriptiva que permite entender la estrategia global del municipio en materia de Desarrollo Local. Sería de gran utilidad si la ficha pudiese entregar más información cuantitativa a través de indicadores de resultados.

*c) Proyecto Atención Nocturna, Municipalidad de Puente Alto*

Antecedente: “Mejorar la cobertura de atención para la realización de trámites, consulta, dudas u otro de carácter técnico en un marco de atención dedicada, integral y humana”.

Que la idea sea generada y desarrollada en el gobierno local: la ficha aporta información suficiente. Se sugiere complementar con un relato más acabado, sobre todo en torno a las resistencias que supone materializar proyectos con estas características.

Que la idea produzca cambios en los contenidos, estructuras o modos de hacer de la administración municipal: la información que aporta la ficha permite dimensionar el proyecto dentro de la estructura municipal; especialmente interesante es la flexibilidad organizacional para asumir la coordinación con organizaciones comunitarias. Se sugiere complementar con información acerca de los mandos medios involucrados en la operativa del proyecto.

Que la idea cree valor público: Se aportan datos suficientes en este apartado, sin embargo, podría complementarse con indicadores cuantitativos de la población objetivo del proyecto.

Que la idea coayude al desarrollo local: la ficha contiene la información descriptiva que permite entender la estrategia global del municipio en materia de Desarrollo Local. Sería de gran utilidad si la ficha pudiese

entregar más información cuantitativa a través de indicadores de resultados.

d) *Proyecto Open Data, Municipalidad de Puente Alto*

Antecedente: “La iniciativa pretende potenciar el acceso a datos públicos en un formato administrable por el vecino.”

Que la idea sea generada y desarrollada en el gobierno local: la ficha no aporta información suficiente. Se sugiere complementar con un relato más acabado, no se logra dimensionar la participación del alcalde en el proyecto.

Que la idea produzca cambios en los contenidos, estructuras o modos de hacer de la administración municipal: la información que aporta la ficha permite dimensionar el proyecto dentro de la estructura municipal; especialmente interesante es la flexibilidad organizacional para asumir la coordinación con organizaciones comunitarias.

Que la idea cree valor público: Se aportan datos suficientes en este apartado. Sin embargo, podría complementarse con indicadores cuantitativos de la población objetivo del proyecto e indicadores intermedios del funcionamiento del portal web.

Que la idea ayude al desarrollo local: la ficha contiene la información descriptiva que permite entender la estrategia global del municipio en materia de Desarrollo Local. Sería de gran utilidad introducir más información acerca del diagnóstico que generó el proyecto.

*e) Proyecto Utilización de la Ley de Financiamiento Compartido para la Construcción de Infraestructura Urbana, Municipalidad de Ñuñoa.*

Antecedente: “Aumentar la infraestructura urbana utilizando el aporte de privados a cambio de su explotación por una cantidad de años, incrementando al término de ella el patrimonio municipal”.

Que la idea sea generada y desarrollada en el gobierno local: la ficha no aporta información suficiente para el análisis del modelo de innovación para el desarrollo.

Que la idea produzca cambios en los contenidos, estructuras o modos de hacer de la administración municipal: la ficha aporta información insuficiente para el análisis del modelo de innovación para el desarrollo.

Que la idea cree valor público: la ficha aporta información insuficiente para el análisis del modelo de innovación para el desarrollo.



Que la idea coayude al desarrollo local: la ficha aporta información insuficiente para el análisis del modelo de innovación para el desarrollo.

*f) Proyecto Programa de Seguridad y Vigilancia Vecinal Compartida, Municipalidad de Las Condes*

Antecedente: “Colaborar en la prevención de la delincuencia, poniendo a disposición de los vecinos organizados en Centros de Seguridad Vecinales o Juntas de Vecinos, el 50% del financiamiento para la contratación de patrulleros vecinales equipados y comunicados con la Central de Seguridad Municipal y Carabineros, velando por la seguridad de los distintos sectores de la Comuna.”

Que la idea sea generada y desarrollada en el gobierno local: la ficha aporta información suficiente. Se sugiere complementar con un relato más acabado.

Que la idea produzca cambios en los contenidos, estructuras o modos de hacer de la administración municipal: la ficha aporta información suficiente. Se sugiere complementar con información acerca de la estructura organizacional que soporta el proyecto.

Que la idea cree valor público: la ficha aporta información suficiente. Sin embargo, se sugiere complementar con la información mencionada en el punto 12 y 13 (ver ficha presentada en el capítulo de buenas prácticas seleccionadas).

Que la idea coayude al desarrollo local: se aportan datos suficientes en este apartado. Sin embargo, podría complementarse con indicadores cuantitativos de la población objetivo del proyecto.

*g) Proyecto Gestores Territoriales, Municipalidad de Río Claro*

Antecedente: “Acercar la presencia del Alcalde a todos los sectores de la comuna creando una relación más estrecha entre el edil, la Municipalidad y los vecinos, con la finalidad de crear estrategias y desarrollar acciones que apunten a mejorar la calidad de vida de todos los vecinos en Río Claro.”

Que la idea sea generada y desarrollada en el gobierno local: la ficha explicita la falta de apoyo político. “*No hubo apoyo local político, el apoyo fue social*”, se declara.

Que la idea produzca cambios en los contenidos, estructuras o modos de hacer de la administración municipal: la ficha aporta información suficiente. Se sugiere complementar con información acerca de la estructura organizacional que soporta el proyecto, sobre todo en un contexto de falta de apoyo político.

Que la idea cree valor público: la ficha aporta información suficiente. Sin embargo, podría complementarse con un desarrollo más acabado del proceso de diagnóstico.

Que la idea coayude al desarrollo local: se aportan datos suficientes en este apartado. Sin embargo, podría

complementarse con indicadores cuantitativos de la población objetivo del proyecto.

*h) Proyecto Innovación Programa de 4 a 7, Municipalidad de Paine*

Antecedente: “La experiencia del programa del Sernam busca que los padres puedan trabajar tranquilos después que sus hijos terminan la jornada escolar, para ello se crea el programa que cuenta con 3 talleres, uno debe ser reforzamiento escolar y los otros dos son de libre elección de los municipios.”

Que la idea sea generada y desarrollada en el gobierno local: la ficha aporta información suficiente. Se sugiere complementar con un relato más acabado.

Que la idea produzca cambios en los contenidos, estructuras o modos de hacer de la administración municipal: no se aportan datos suficientes en este apartado.

Que la idea cree valor público: la ficha aporta información suficiente. Sin embargo, podría complementarse con un desarrollo más acabado del proceso de diagnóstico e indicadores cuantitativos.

Que la idea coayude al desarrollo local: no se aportan datos suficientes en este apartado.

*i) Proyecto Mapa de Oportunidades, Municipalidad de Lo Barnechea*

Antecedente: “Potenciar la coordinación profesional y técnica para la atención de la comunidad. Se busca superar la falta de información sobre los diversos programas municipales de servicio a la comunidad. Con nuestro mapa de oportunidades pretendemos superar la descoordinación propia del manejo de diversos programa radicados en distintas unidades.”

Que la idea sea generada y desarrollada en el gobierno local: la ficha cuenta con información insuficiente para el análisis del modelo de innovación para el desarrollo.

Que la idea produzca cambios en los contenidos, estructuras o modos de hacer de la administración municipal: no se aportan datos suficientes en este apartado.

Que la idea cree valor público: la ficha cuenta con información insuficiente para el análisis del modelo de innovación para el desarrollo.

Que la idea coayude al desarrollo local: no se aportan datos suficientes en este apartado.

*j) Proyecto Comité de Vida Laboral, Municipalidad de Lo Barnechea*

Antecedente: “El objetivo del Comité Calidad de Vida Laboral es articular, orientar, derivar y gestar actividades alcanzables, de acuerdo a los recursos materiales, económicos y humanos, que abarquen acciones de sensibilización y prevención en seguridad, salud laboral, oportunidades de aprendizaje y esparcimiento cultural en el trabajo para los funcionarios municipales.”

Que la idea sea generada y desarrollada en el gobierno local: la ficha aporta información suficiente. Se sugiere complementar con un relato más acabado de la participación del alcalde.

Que la idea produzca cambios en los contenidos, estructuras o modos de hacer de la administración municipal: la información que aporta la ficha es suficiente para dimensionar el proyecto dentro de la estructura municipal. Se sugiere complementar la información con una descripción más detallada del proceso de implementación.

Que la idea cree valor público: la ficha aporta información suficiente. Sin embargo, se sugiere agregar información relativa al diagnóstico que lleva a impulsar el proyecto, sería de gran utilidad contar con indicadores cuantitativos.

Que la idea coayude al desarrollo local: se aportan datos suficientes, sobre todo considerando la dificultad

para establecer relaciones de causalidad entre introducir mejoras organizacionales y su impacto en el desarrollo local.

*k) Proyecto Huertas Familiares, Municipalidad de La Higuera*

Antecedente: “Mejorar la calidad de vida de las familias de Caleta Los Hornos, construyendo un huerto ecológico de auto consumo que se riegue con recursos hídricos reciclados desde los hogares de las mismas familias, incentivando el cuidado de los recursos naturales, el presupuesto familiar y una alimentación sana.”

Que la idea sea generada y desarrollada en el gobierno local: la ficha aporta información suficiente. Se sugiere complementar con un relato más acabado de la participación del alcalde, sobre todo considerando que el proyecto nace fuera del municipio. Sería de gran utilidad conocer como el Alcalde internaliza y apoya este proyecto con las características distintivas de las huertas familiares.

Que la idea produzca cambios en los contenidos, estructuras o modos de hacer de la administración municipal: la información que aporta la ficha es suficiente para dimensionar el proyecto dentro de la estructura municipal. Se sugiere complementar la información con una descripción más detallada del proceso de implementación.

Que la idea cree valor público: la ficha aporta información muy valiosa en este apartado. Sería de gran

utilidad profundizar en un relato detallado de su formulación y acerca de la participación ciudadana en la experiencia.

Que la idea coayude al desarrollo local: se aportan datos suficientes. Sería de gran utilidad si se pudiese complementar la información con indicadores cuantitativos.

*1) Proyecto: inglés, Integración Turismo Rural Sustentable, Municipalidad de Pinto*

Antecedentes: “La comuna de Pinto se encuentra emplazada en territorio cordillerano y boscoso. Sus límites geográficos son extensos y los sectores rurales donde se asienta la población son por lo general de acceso complicado, provocando exclusión territorial en cuanto a servicios y globalización, alcanzando un porcentaje de ruralidad comunal de 65,0%, superior al valor Regional que alcanza el 16,5%. (Según Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) 2009, MIDEPLAN).”

“Implementar el idioma inglés como subsector dentro del Plan de estudios de niños y niñas de ciclo pre básico y entre el 1er y 4to ciclos básicos. Esto permite generar una mayor integración, expectativas académicas y posibilidades laborales en el futuro. Esta experiencia sentaría las bases para proyectar un concepto de turismo que trascienda en el tiempo, como consecuencia de habitantes orientados al intercambio cultural desde pequeños, considerando establecer un nuevo canal de

interacción entre los niños, niñas y jóvenes de la Comuna con sus pares de otras localidades en torno a un idioma extranjero común, procurando mejorar sus expectativas académicas y laborales futuras.”

Que la idea sea generada y desarrollada en el gobierno local: la ficha aporta información suficiente. Se sugiere complementar con un relato más acabado de la participación del alcalde.

Que la idea produzca cambios en los contenidos, estructuras o modos de hacer de la administración municipal: la información que aporta la ficha es suficiente para dimensionar el proyecto dentro de la estructura municipal. Se sugiere complementar la información con una descripción más detallada del proceso de implementación.

Que la idea cree valor público: la ficha aporta información suficiente. Se sugiere complementar con un relato más acabado de la participación de toda la comunidad educativa (apoderados, profesores, alumnos).

Que la idea coayude al desarrollo local: se aportan datos suficientes. Sería de gran utilidad si se pudiese complementar la información con indicadores cuantitativos, sobre todo información de diagnóstico social. Con los datos aportados no se logra dimensionar el aprendizaje del inglés como punto de apalancamiento para el desarrollo en el municipio.



### *Sugerencias*

La diferencia de resultados a obtener entre dos Municipios con recursos similares está fuertemente determinada por la gestión de las buenas prácticas. El Banco de Buenas Prácticas de la AMUCH introduce un avance importante en contar con información cuantitativa tanto como cualitativa, para promover el replicar y desarrollar experiencias comparadas en el ámbito municipal chileno. Contar con una Base de Datos de estas características permite no solo replicar ideas de proyectos, sino también replicar modelos de gestión de procesos.

A continuación se desarrollan sugerencias metodológicas para mejorar el proceso de recogida y procesamiento de datos:

1. La principal falencia que se observa en el proceso de construcción de las Bases de Datos de la AMUCH es el carácter estratégico de las Buenas Prácticas. No queda suficientemente claro por qué cada uno de los proyectos es importante y cuál es su impacto esperado en el desarrollo de la comunidad. En otras palabras, cómo se inserta cada proyecto en el marco del Plan de Desarrollo Comunal. A modo de ejemplo, al contrastar las fichas de proyectos con información del Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), es posible observar como todos los municipios, salvo Ñuñoa, tienen problemas de asimetría entre la

matrícula de enseñanza básica y media. Los municipios tienen pérdidas que van desde el 40% (Temuco) al 88% (Río Claro), solo Ñuñoa logra retener a más del 70% de los alumnos. En este contexto, llama la atención, además, que solo un proyecto está vinculado directamente con educación, y que incluso éste no se inserta como una medida que busque contener la pérdida de matrícula.

Cuadro 6. Matrícula General de Enseñanza Básica y Media Municipal

Municipio	Matricula General Alumnos Enseñanza Básica Municipal	Matricula General Alumnos Enseñanza Media Municipal
Temuco	33.016	20.080
Las Condes	23.695	13.178
Ñuñoa	17.754	17.085
Puente Alto	60.095	27.046
Río Claro	1.300	167
Paine	7.975	3.243
La Higuera	457	0

---

Lo Barnechea	10.194	5.499
Pinto	1.191	603

Fuente: SINIM 2013. <http://www.sinim.gov.cl/>

Cabe preguntarse si es estratégico un proyecto de *Open Data* en Puente Alto cuando su sistema de educación municipal pierde más del 50% de matrícula al pasar de la Básica a la Media. La misma pregunta se podría hacer al resto de los municipios, exceptuando Ñuñoa. No se trata de cuestionar si las Buenas Prácticas son importantes o no, se trata de incorporarlas en un contexto de planificación estratégica del uso de los recursos.

2. Se recomienda clasificar la información de las fichas, con el objetivo de mejorar la búsqueda de las organizaciones sociales, directivos municipales y funcionarios que accedan a la Base de Datos por información de proyectos. Sería de gran utilidad separar las Buenas Prácticas por categorías. Por ejemplo: Buenas Prácticas de... Emprendimiento, Desarrollo Organizacional Municipal, Seguridad Ciudadana, Desarrollo Comunitario, etc.
3. Se observan diferencias importantes en la profundidad de la información que contienen las fichas de proyectos. Se recomienda establecer criterios mínimos antes de subir la ficha al *open*

*data*. Estandarizar la información de la base contribuye también a posicionar a la AMUCH como una fuente de datos de calidad y confiable en el sector municipal. La disparidad de calidad de información que arroja el análisis realizado, revela que se deben hacer gestiones desde la administración de la Base de Datos para que las fichas aporten el mínimo de información requerida, en cantidad y calidad (en este caso, al menos cuatro de las fichas analizadas no alcanzan ese mínimo).

4. Se sugiere incorporar al proceso de edición de las Buenas Prácticas un comité de expertos académicos, que pueda sistematizar la información en formato de estudios de casos. La participación de académicos permitiría establecer un puente entre la teoría y la práctica, agregando valor a la información y al análisis. Otra ventaja que podría suponer el trabajo de académicos, sería generar un proceso bidireccional en la construcción de la Base de Datos, donde un comité de expertos pueda solicitar conocer experiencias de Buenas Prácticas Municipales a partir del análisis de datos.

A modo de ejemplo, si se observa el Cuadro N° 6 -Matricula General de Enseñanza Básica y Media Municipal, se puede inferir que el comportamiento de la gestión municipal de Ñuñoa es considerablemente mejor que el resto de los Municipios en el indicador de retención de

alumnos; en consecuencia, sería altamente recomendable que algún experto pudiera estudiar el modelo de gestión que se esconde tras estas cifras y tras pasarlo a formato de estudio de caso.

5. Asumir la innovación local como una necesidad en los Municipios, significa admitir que la gestión municipal deberá transitar paulatina pero sistemáticamente desde un modelo organizacional tradicional burocrático a un modelo más dinámico y flexible. Es importante que las buenas prácticas también estén asociadas a procesos de Desarrollo Organizacional. Es probable que las municipalidades tiendan a postular proyectos con vinculación vecinal u organizaciones sociales, subvalorando prácticas orientadas a mejorar la gestión organizacional propia.

Las buenas prácticas también pueden estar enmarcadas en proceso de cambio interno del sistema de gestión, el riesgo de no producir cambios en las estructuras organizacionales es la fugacidad del proceso de innovación.

Con el fin de aportar al debate, Claudio Tecco (2002) propone dos modelos ideales que permita orientar y estimular las buenas prácticas organizacionales. Ambos son modelos conceptualmente puros, por lo que difícilmente se los encontrará en la realidad. Tienen, sin embargo, la utilidad de ser una herramienta para el análisis. A estos modelos contrapuestos de gestión municipal se les denomina “tradicional” e “innovador”,

siendo las características de cada uno de los ellos las que se aprecian en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Dos modelos opuestos de gestión municipal

Modelo Tradicional	Modelo Innovador
<p>Iniciativas localizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simple fijación al territorio de programas diseñados en otras jurisdicciones estatales.</li> </ul>	<p>Iniciativas locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de elaboración propia o adecuación de programas externos a las características del entorno.</li> </ul>
<p>Iniciativas simbólicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones de mera visibilidad política.</li> <li>• Se orientan a la construcción de legitimidades coyunturales.</li> </ul>	<p>Iniciativas de acción efectiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producen cambios efectivos y que se sostienen en el tiempo.</li> </ul>
<p>Articulación vertical de actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe participación social en la gestión o, si la hay, el Gobierno Local</li> </ul>	<p>Articulación reticular de actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gobierno Local fortalece las redes de actores existentes y</li> </ul>

<p>centraliza la relación con actores e instituciones del entorno.</p>	<p>genera espacios públicos de deliberación, decisión y ejecución de políticas y programas.</p>
<p>Desaprovechamiento de recursos humanos y técnicos locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los RRHH de la Municipalidad con mejor calificación para los programas son asignados a otras funciones.</li> <li>• Los RRHH de la sociedad local no son aprovechados</li> </ul>	<p>Aprovechamiento de recursos humanos y técnicos locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los RRHH de la Municipalidad con mejor calificación para los programas son asignados a los mismos.</li> <li>• Se aprovechan los RRHH de la sociedad local, externos a la Administración.</li> </ul>
<p>Fuentes de financiamiento tradicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ingresos corrientes del Municipio (recaudación propia o transferencias).</li> </ul>	<p>Fuentes de financiamiento no tradicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos especiales, provinciales o nacionales.</li> <li>• Aportes de empresas, fundaciones, etc.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de bonos u obligaciones.</li> </ul>
<p>Programas sectoriales desarticulados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los programas de origen externo no se integran a un plan general de acción.</li> </ul>	<p>Articulación de programas sectoriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los programas externos se integran a las políticas generales y al plan de gobierno local.</li> </ul>
<p>Articulación interjurisdiccional débil o centralizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información incompleta y/o insuficiente sobre programas de otras jurisdicciones.</li> <li>• Ausencia de vinculaciones y acuerdos con instituciones municipales, provinciales, nacionales o internacionales.</li> <li>• Escasa capacidad de negociación con otras jurisdicciones.</li> </ul>	<p>Articulación interjurisdiccional que preserva la autonomía decisional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación intermunicipal.</li> <li>• Información y conocimiento sobre programas alternativos de otras jurisdicciones.</li> <li>• Capacidad para negociar con otras jurisdicciones las condiciones locales de implementación.</li> <li>• Disponibilidad de recursos humanos y</li> </ul>



---

<ul style="list-style-type: none"><li>• Dependencia del nivel central o de consultores privados para formular proyectos.</li><li>• Débil capacidad propia para gestionar los programas.</li></ul>	<p>técnicos propios para formular y gestionar proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vinculaciones y acuerdos con instituciones extranjeras.</li></ul>
---	--

Fuente: Tecco (2002).

Como es de suponer, el modelo de gestión innovador es el que mejor se acomoda al concepto de *innovación para el desarrollo*, básicamente porque permite al ciudadano ser parte de la gestión de recursos y definir las prioridades de su comunidad. La discusión conceptual sobre uno u otro modelo también está cruzada por los cambios en el entorno comunal e intermunicipal. Estos cambios sitúan a los gobiernos locales como actores claves en la promoción económica, social y ambiental. Son elementos significativos de este contexto la competencia entre localidades por retener y atraer inversiones que generen empleo; de aquí la importancia de sistematizar las Buenas Prácticas como procesos de aprendizaje organizacional.

En resumen, se propone incorporar dentro del análisis de las Buenas Prácticas Municipales el modelo de cuatro características de la Innovación para el desarrollo local utilizado en este estudio para analizar las características de las fichas de proyectos sometidos a

observación. Internalizar estas características permitirá al alcalde/sa esbozar directrices estratégicas amplias, que permitan identificar el trabajo político y organizativo necesario para permitir que la organización alcance los objetivos planteados, generando valor público para toda la comunidad.

## REFERENCIAS

### Libros y documentos

Bakici, Tuba; Esteve Almirall y Jonathan Wareham (2013). The role of public open innovation intermediaries in local government and the public sector. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 25 (3), 311-327.

Barzelay, Michael y Cortazar, Juan Carlos (2004). *Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social*. Estudio de caso 1. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C.

Bingham, Richard D. (1978). Association Innovation, Bureaucracy, and Public Policy: A Study of Innovation Adoption by Local Government. *The Western Political Quarterly*, Vol. 31 (2), 178-205.

Borins, S. (2001a). Encouraging Innovation in the Public Sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2/3, 310–319.

Borins, S. (2001b). Innovation, Success and Failure in Public Management Research: some methodological reflections. *Public Management Review*, 3(1), 3–17.

Cabrero, Eduardo y Ady P. Carrera (2008). *Innovación local en América latina. Los Avances y los Desafíos*. Centro de Investigación y Docencia Económica, CIDE, México.

Campbell, Tim E.J. (1997). *Innovations and Risk Taking: The Engine of Reform in Local Government in Latin America and the Caribbean*. World Bank Discussion Paper, 082133882X, World Bank.

Clark, Terry Nichols (1988). The Fiscal Austerity and Urban Innovation. *PS: Political Science and Politics*, Vol. 21(1), 94-99.

Clemente, Adriana (2006). Desarrollo local y ajuste estructural. Una suma base cero. En Adriana Rofman y Alejandro Villar (comp.) (2006), *Desarrollo local: una revisión crítica del debate*, 169-182. Buenos Aires: Espacio Editorial.

Coopey, John; Keegan, Ogan; & Emler, Nick (1998). Managers' innovations in a social work context. *Local Government Studies*, Vol 24(1), 90-112

Cox K.R. (1993). The local and the global in the new urban politics: a critical view. *Environment and Planning D: Society and Space*, 11, 433-448.

Dente, B. y Subirats, J. (2014). Decisiones públicas: análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas. Barcelona, España: Ariel.

Díaz de Landa, Martha (2006). Los nuevos supuestos del desarrollo local y la estrategia del desarrollo regional. En Adriana Rofman y Alejandro Villar (comp.), *Desarrollo local: una revisión crítica del debate*, 85-127. Buenos Aires: Espacio Editorial.

Dibben, P. & Bartlett, D. (2001). Local Government and Service Users: empowerment through User-Led Innovation? *Local Government Studies*, Vol. 27(3), 43-58.

Frantzich, Stephen E. (1979). Technological Innovation among congressmen. *Social Forces*, Vol. 57(3), 968-974.

Gabris, Gerald; Kimberly, Nelson; & Wood, Curtis (2009). Managing for innovation in local government: three core strategic factors. *Government Finance Review*, Diciembre, 22-27.

Gallichio, Enrique (2006). El desarrollo local: cómo combinar gobernabilidad, desarrollo económico y capital social en el territorio. En Adriana Rofman y Alejandro Villar (comp.), *Desarrollo local: una revisión crítica del debate*, 59-74. Buenos Aires: Espacio Editorial.

Gómez, María (1998). Reflective images: the case of urban regeneration in Glasgow and Bilbao. *International journal of urban and regional research*, 22(1), 106-121.

González, Sara (2005). The politics of the economic crisis and restructuring in the Basque Country and Spain during the 1980s. *Space and Polity*, 9:2, 93-112.

González, Sara (2006). Scalar Narratives in Bilbao: a cultural politics of scales approach to the study of urban policy. *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 30(4), 837-857.

Gorondi, Pedro (1998). Entrevista. *Revista de Investigaciones del INAP*. N° 0, 2ª época, 90-94.

Haarich, S. y Plaza, B. (2010). Das Guggenheim-Museum von Bilbao als Symbol fürerfolgreichenWandel – LegendeundWirklichkeit. In Altrock, U.; Huning, S.; Kuder, T.; Nuissl, H.; Peters, D. (eds.): *SymbolischeOrte. Planerische (De-) Konstruktionen*. Berlin: ReihePlanungsgrundschau.

Iñaki, E. (2007). *El efecto Guggenheim: del espacio basura al ornamento*. Barcelona: Anagrama.

Johnson, Steven (2011). *Las buenas ideas: una historia natural de la innovación*. Noema.

Kingdon, J. (1984). *Agendas, alternatives and public policies*. New York: Harper Collins.

Klamer, A. (Ed.). (1996). *The value of culture: on the relationship between economics and arts*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Katila, Riitta (2002). New product search over time: past ideas in their prime? *Academy of Management Journal*, Vol. 45(5), 995-1010.

Lakhani, Karim; Jeppesen, Lars Bo; Lohse, Peter & Panetta, Jill (2007). The value of openness in scientific problem solving. *HBS Working Paper*, N° 07-05. Harvard Business School, Cambridge, MA.

Lara, Hiram (2003). Recensión al texto de Enrique Cabrero, 2002, *Innovación en gobiernos locales: un panorama de experiencias municipales en México*. *Región y sociedad*, Vol. XV(26), 199-204. México, CIDE-Fundación Ford.

Martínez A., Sorely y Cuervo, Luis Mauricio (2006). *Sistemas de buenas prácticas en desarrollo económico local: una revisión preliminar de la experiencia*. Serie Gestión pública N° 55. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile.

Moore, Mark (1999). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Buenos Aires: Paidós.

Nambisan, S., Bacon, J. & Throckmorton, J. (2012). The role of the innovation capitalist in open innovation. *Research Technology Management*, Vol. 55(3), 49–57.

Newman, Janet; Raine, John; & Skelcher, Chris (2001). Developments, transforming local government: innovation and modernization. *Public Money & Management*, Vol. 21(2), 61-68.

Nilsson, Magnus & Sia-Ljungström, Clarissa (2013). The Role of Innovation Intermediaries in Innovation Systems. *International Journal on Food System Dynamics*, 2013, 160-180.

OECD (2011). *Hacia un mecanismo para el diálogo de políticas de innovación: oportunidades y desafíos para América Latina y el Caribe*. Centro de México.

Plaza, Beatriz; Galvez-Galvez, Catalina; Gonzalez-Flores, Ana y Mas Serra, Elías (2010). Arte y economía, un matrimonio de conveniencia: el museo Guggenheim en Bilbao. *Scripta Nova: Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, N° 14, 323-339.

Porter, Michael (1998). Clusters and the new economics of competition. Vol. 76, N° 6, pp. 77-90. Boston: *Harvard Business Review*.

Rofman, Alejandro (2006). El enfoque del desarrollo local: conflictos y limitaciones. En Adriana Rofman y Alejandro Villar (comp.), *Desarrollo local: una revisión crítica del debate*, 37-58. Buenos Aires: Espacio Editorial.

Rosales, Mario; y Cortés, Patricia (2004). ¿Son innovadores los funcionarios municipales? En *Innovando desde el Funcionario Municipal*, 13-18. Santiago de Chile: LOM.

Rosales, Mario y Hernández, Juan Carlos (s/f). Buen gobierno local, mejores prácticas y gestión del conocimiento: los bancos de buenas prácticas y su influencia en la acumulación de saber sobre desarrollo municipal y local. Mimeo.

Roessner, David (1979). The local government market as a stimulus to industrial innovation. *ResearchPolicy*, Vol. 8, 340-362.

Schweinheim, Guillermo (1998). Innovación en administración, gestión y políticas públicas: ¿es idéntico a modernización? *Revista de Investigaciones del INAP*, N° 0, segunda época.

Sforzi, Fabio (2007). Del distrito industrial al desarrollo local. *Desarrollo Local: Teoría y Prácticas Socio Territoriales*, Ed. Porrúa - Universidad Autónoma Metropolitana.

Suarez, Francisco y Isuani, Fernando (1998). Innovación en las organizaciones: una perspectiva comparada entre organizaciones públicas y privadas. *Revista de Investigaciones del INAP*, N° 0, segunda época.

Swyngedouw, E.; Moulaert, F.; y Rodriguez, A. (2002). Neoliberal Urbanization in Europe: Large-Scale Urban Development Projects and the New Urban Policy. *Antipode*, Vol. 34(3), 542-577.

Tecco, Claudio (2002). Innovaciones en la gestión municipal y desarrollo local. En Daniel Cravacuore (Comp.), *Innovación en la Gestión Municipal y Desarrollo Local*. Federación Argentina de Municipios (FAM) y Universidad Nacional de Quilmes, Bernal. Buenos Aires, Argentina.

Torres, Gloria (2004). Innovando desde nosotros mismos. En *Innovando desde el Funcionario Municipal*, 21-36. Santiago de Chile: LOM.

Walker, Richard (2006). Innovation type and diffusion: an empirical analysis of local government. *Public Administration*, Vol. 84(2), 311–335.

#### Prensa escrita u on line

\_\_\_\_\_ (2014). Ito, Joichi. Las nuevas lecciones sobre innovación que dejó Joichi Ito. *La Tercera*, 4 de octubre de 2014: 67.

\_\_\_\_\_ (2014). La creatividad rentabiliza lo simple en Mi jardín de frutas. *Diario de Concepción*, sección Economía & Negocios, 6 de noviembre de 2014: p. 11.

Sharma, Robin (2014). Las víctimas se asustan con el cambio, pero los líderes se inspiran en él". *Pulso*, sección Empresas & Mercados, 5 de noviembre de 2014: 20.



Lavados, Hugo (2014). Innovación y políticas públicas. *Diario Financiero*, sección Mirada Pública, 4 de noviembre de 2014: 2.

\_\_\_\_\_ (2014). 4 Noviembre 2014 XII Congreso Chileno de Innovación de ICARE. Selección natural de las empresas. *El Mercurio*, cuerpo A, Vida Social. 4 de noviembre de 2014: 8.

\_\_\_\_\_ (2014). Anuncian creación de Laboratorio de Innovación Pública. *La Segunda*, sección Economía, 11 de septiembre de 2014: 20.



# EXPECTATIVAS DE INNOVACIÓN

Rodrigo Martorell<sup>16</sup>

## I. INNOVACIÓN PÚBLICA: BENEFICIO SOCIAL

De los capítulos que conforman este libro se pueden obtener muchas conclusiones y propuestas útiles. Una de las posibles lecturas pasa por comprender la forma en que un concurso de Buenas Prácticas Municipales es posible de ser entendido y analizado en un contexto de innovación. Esta es la tarea que esbozamos en el presente capítulo.

El tema señalado puede entenderse al indicar que el proceso de innovación tiene mucho que ver con los detalles. Detalles acerca de los procesos, las conductas o las herramientas a utilizar; y detalles en la labor que realiza cada persona en su puesto de trabajo. Todo lo cual

---

<sup>16</sup> Ingeniero Civil Industrial Ms Informática, MBA *Business School* Universidad Mayor. Gerente Técnico Cass Chile (ver apartado inicial ‘sobre los autotres’)

puede ser un esfuerzo innovador, un trabajo donde la participación individual y colectiva sea fundamental.

La innovación que realiza una persona o agente en su lugar de trabajo no produce “un cambio por el cambio”, sino una mejora del trabajo para que el receptor del mismo se beneficie de él. Éste es el valor público de la innovación (Vignolo, 1993). En este capítulo, por lo tanto, nos centraremos en la innovación pública como el marco de actuación de las buenas prácticas municipales; y en las expectativas de generación de valor público que este macro proceso genera en las administraciones municipales.

Para comenzar, se dirá que la labor de la administración pública hoy está situada en mejorar la calidad de vida de la población con una cuota de creatividad e innovación. El foco está puesto en la modernidad, la agilidad y la eficiencia de los servicios proporcionados. Aquí es donde las mejoras de los servicios públicos ocupan un lugar privilegiado: aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública, con el objetivo de generar valor social. Y es que al innovar se obtiene ventajas que favorecen *el desarrollo* como instrumento de competitividad.

Al generar aprendizajes y cambios estructurales desde los municipios, se está hablando de la innovación municipal expresada en la creatividad de sus funcionarios, quienes son los encargados de generar esta capacidad de organizar de manera diferente los recursos disponibles, desarrollar nuevas tareas o modificar las estrategias de acción local para atender los problemas públicos. Si se asumen los alcances positivos de la innovación en el

ámbito público, cabe preguntarse acaso los municipios que generan buenas prácticas están conscientes de que estas experiencias requieren ser o estar provistas de acciones innovadoras.

Lo cierto es que no toda buena práctica es necesariamente innovadora. Como lo desarrolla Bernardo Navarrete en el capítulo dos de este libro, hay buenas prácticas que incluso defienden lógicas verticales de la organización y que contribuyen a mermar el capital social comunitario. La respuesta a esta situación se encuentra en la vinculación que se establece con el desarrollo local, donde la innovación municipal toma sentido y la construcción de buenas prácticas en el marco de la innovación se demuestra como la estrategia más efectiva. Dicha efectividad radica en la eficiencia de los logros que generan determinadas iniciativas, y en que estas, al ser abordadas a escala humana y con un porcentaje necesario de participación ciudadana, son legitimadas por quienes son o serán sus beneficiarios. Esta es su mayor ventaja competitiva.

Otras de las lecturas posibles que surgen a raíz del concurso de Buenas Prácticas de AMUCH, es acerca de los ámbitos de acción que abordan las experiencias participantes. Esto depende, en gran medida, de los problemas identificados y priorizados para ser abordados mediante una *buen práctica*, acción que responde al comportamiento del observador que determinará aquello que se considera un problema público o de qué forma se espera solucionar dicho problema. En este punto afloran ciertos prejuicios, ya que -en general- se tiende a asociar la innovación en el ámbito privado a las mejoras de un

producto o a su tecnologización; y en el sector público, a las mejoras de un servicio y a la optimización y eficiencia del mismo.

Lo cierto es que las entidades públicas se enfrentan actualmente al desafío de seguir avanzando en la modernización institucional, ya sea en la implementación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), en la optimización de sus procesos de gestión o bien en la orientación al usuario –en cuanto protagonista y destinatario final de su quehacer. En estos tres casos el sector público puede llegar a tener un gran impacto en el desarrollo económico local, ya que puede catalizar procesos, cambios e innovación en el ámbito privado y en la vida de los ciudadanos. De ahí la importancia de innovar permanentemente desde el gobierno, pese a que cuesta ver la innovación y su implementación en los servicios más que en los procesos.

La naturaleza del sector público es la estabilidad y la austeridad, donde el cambio o el movimiento son observados de manera crítica y escéptica. Así, se entiende que un procedimiento que cumplió su propósito en un lugar y tiempo definido, siga repitiéndose una y otra vez, independiente de su pertinencia o eficacia.

Hacerse cargo de esta crítica lleva a que se vuelva a revisar el modo de operar de los municipios. Como lo señala Fabián Flores en el capítulo cuatro de este libro, los municipios se hacen cargo, por una parte, de cumplir con ciertos indicadores de eficiencia, y por otra, les toca desenvolverse como intermediarios de las políticas públicas creadas por el nivel central o regional. Ambos roles encuentran matices si se considera que los

municipios han dejado de ser meros *administradores* y han adquirido cierta *autonomía* en su quehacer.

De aquí que las administraciones locales ya no se vean obligadas a responder al rol de institución “disciplinada”, se permitan introducir la innovación y, con ello, una cierta cuota de “indisciplina” que facilitará la generación de condiciones propicias para el aumento de la capacidad de acción. La naturaleza institucional que tiende a lo estable, a lo estático, es exactamente lo opuesto al ecosistema que se necesita para propiciar el cambio. Por ende, lo que se requiere es generar un concepto matriz que favorezca instancias de movimiento y con un marcado sentido social.

En este sentido, la innovación en el sector público será valorada sobre todo por la sociedad, que a través de la participación ciudadana evaluará aquellos elementos nuevos que contribuyan a mejorar su calidad de vida implementados desde el gobierno local. Por este motivo, la ciudadanía debería involucrarse en la promoción y cuidado de los cambios innovadores que generen beneficios sociales desde el municipio; e identificar, a su vez, los motores y actores de cambio junto a los procesos que se vayan generando.

Para las instituciones públicas la tarea de *innovar* significa cuestionar la manera de “hacer las cosas”, lo cual acarrea un valor adicional, el de superar el modelo de organizaciones verticales y burocráticas. Dicho modelo, que se puede calificar de tradicional, sustenta su validación en *la experiencia* y ha sido traspasado mediante ese expediente de una administración a otra. De este modo, la administración pública debe asumir un rol

protagónico de liderazgo con respecto a la innovación, a través de la mejora de los servicios públicos, la orientación a la ciudadanía, a las empresas y la productividad económica del territorio.

En la actualidad, la reforma y modernización del Estado no proviene de la imitación de países desarrollados, ya que como condición fundamental tiende a regular los conflictos internos y adecuarse a los estímulos económicos, financieros y tecnológicos externos (Fajnzylber, 1991). En consecuencia, interesa saber cuál es la situación inicial y dónde se encuentran ubicados los municipios en esta fase, para comenzar a enfrentar la modernización requerida.

Para el caso chileno, el sector público es viable de ser modernizado por distintos motivos, entre ellos: el tamaño, la estabilidad económica y política. Con todo, los funcionarios públicos han debido sobreponerse a un proceso de postergación y desprestigio, salir adelante con una marcada vocación de servicio, bajos niveles de corrupción, incrementos elevados y sostenidos de la productividad en la calidad del servicio (aun sin aumentar de manera considerable sus sueldos). Lo que podría explicar esta situación es la alta valoración que tienen los funcionarios públicos de su trabajo y de la labor que realizan para la sociedad (Vignolo, 1993).

Pese a las ventajas mencionadas, hay que recordar que modernizar el Estado es un desafío constante. Implica la utilización de sistemas de gestión, la incorporación de tecnologías de información y comunicación (TIC), tal como se implementó en la Municipalidad de Puente Alto con la buena práctica destacada en ese libro, *Open data*.



Otro punto fundamental de esta modernización y que fue adoptado en la experiencia señalada, es la extensión de la atención de público a un horario nocturno o la experiencia brindada hacia los adultos mayores en la Municipalidad de Las Condes. Es la preocupación por orientar el trabajo municipal al usuario, incluyendo a la ciudadanía como actor principal de los procesos y beneficios.

## II. DESARROLLO Y APUESTAS EN INNOVACIÓN PÚBLICA

La innovación en el ámbito público es una forma efectiva de crear valor a favor de los ciudadanos. En este sentido, al aplicar la innovación se está incidiendo: a) en las prácticas conductuales, b) en las herramientas y acciones orientadas a una nueva manera de hacer las cosas y c) en la introducción de un nuevo foco para abordar el quehacer público. Actualmente existe la necesidad de generar sistemas permanentes de innovación al interior de los gobiernos estatales, para replicar a gran escala iniciativas que permitan aumentar la eficiencia y calidad de los servicios públicos. El objetivo es mejorar la productividad de las organizaciones públicas, así como la eficiencia y calidad de los servicios que se entregan a los usuarios (Waissbluth, 2014).

Cuando se quiere innovar en el ámbito municipal, los objetivos impuestos en materia de innovación pública están aún más presentes, ya que la relación con el ciudadano es más directa y cercana. Ello permite el logro de resultados más efectivos en términos de los

requerimientos de la sociedad. Sin ser necesario que las tecnologías y procedimientos se refieran a algo completamente nuevo y original, lo fundamental es que se comprenda la incidencia del contexto y se aprovechen los recursos existentes.

Hay que reconocer el peso en el imaginario colectivo de la noción prevaleciente acerca de la labor que realizan los funcionarios municipales. Esta se asocia a escritorios atochados de papeles, libros de correspondencia, archivadores, fotocopias, dependencias descuidadas y repletas de ciudadanos realizando trámites, funcionarios con poca calificación y desmotivados. Sin embargo, lo que no se percibe con la misma intensidad es que los funcionarios valoran su trabajo y la labor que realizan para la ciudadanía. Muchos de ellos están dispuestos a innovar.

*¿Cómo insertar el componente de innovación en la administración municipal?*

Innovar en la actualidad no está asociado solo al mercado, ya que es un concepto transversal, que afecta distintos ámbitos de la actividad humana. Vale recordar que la innovación se refiere a cambiar *la manera de hacer las cosas*. Lo importante es enfocarse en la demanda (ciudadanos) y no en la competencia (otros departamentos municipales, otras instituciones públicas o municipios). Para lograrlo, será necesario superar cuatro barreras dentro de la administración municipal:

- 1) La percepción que tienen los funcionarios de su labor. Es necesario concientizarlos acerca de la necesidad de realizar un cambio estratégico del

cual serán protagonistas, alejándolos de la percepción típica: “si hasta el momento han resultado las cosas, ¿para qué cambiarlas?”

- 2) Junto con lo anterior, será necesario comprender que mientras más importante es el cambio, no deberán ser más cuantiosos los recursos.
- 3) No menos importante, la motivación. ¿Cómo motivar a los funcionarios para que procedan con rapidez y persistencia a romper con el estado “normal” de las cosas? Este es un punto importante; pero superar la situación actual es gradual, que requiere tiempo y especial dedicación de los directores, los cuales poseen multiplicidad de funciones y escasos momentos para esta labor.
- 4) La última barrera a superar es la resistencia interna y externa hacia el cambio. Este desafío se enfrenta políticamente, ya que es necesario oponerse a los intereses creados o establecidos históricamente.

Al exponer estas cuatro barreras se hace evidente que es fundamental *el liderazgo* que surge de la realidad, que trasciende en toda la organización, relacionado con actos, actividades y personas que ejercen una influencia desproporcionada sobre el desempeño de los demás. También está la dificultad jurídica basal que perciben los propios funcionarios como limitante del sector público: *hay que hacer lo que la ley indica, a diferencia del sector privado, que debe hacer lo que desee siempre que la ley no lo prohíba*. Añadir que se está supeditado constantemente a cumplir leyes que se dictaron hace más

de treinta años, que no representan la realidad nacional actual, que necesitan cambios significativos y que sus disposiciones no siempre son comprendidas por los funcionarios públicos.

Como en todo orden de cosas, la base del movimiento a favor de la innovación será la generación de soluciones a los problemas y necesidades de la ciudadanía que destaquen a unas de otras. El principal motor de la innovación es *la diferenciación*. En los mercados, este elemento es vital para poder tener aumentar el margen de ganancia de las empresas; en el caso de las municipalidades, se debe pensar en que este margen debe ser social, es decir, constituir el traspaso de un beneficio directo a los ciudadanos.

Tal como se indicara al comienzo, el concepto de innovación es fundamental para la evaluación de las *buenas prácticas*, ya que proporciona el marco adecuado para comprender el sentido que existe detrás de las mismas. En consecuencia, sirve para motivar y generar mejores y nuevas prácticas en la administración pública.

### III. TENDENCIAS DE INNOVACIÓN PÚBLICA

Existen focos en la innovación pública que están definidos por las necesidades de la sociedad actual, una sociedad orientada al consumo y a exigir calidad y eficiencia en los servicios. Estos focos son cuatro ejes fundamentales de desarrollo: a) calidad y eficiencia del servicio público; b) participación ciudadana; c) gobierno

abierto y d) transparencia. A continuación se expone cada uno de estos por separado:

a) *Calidad y eficiencia del servicio público*

Bernardo Navarrete señala, en este libro, que hay tres factores estratégicos que parecen ser cruciales para mejorar la capacidad de gestión de la innovación en los gobiernos locales: a) la credibilidad de liderazgo, b) la gestión de equipos y c) un Concejo Municipal que funcione bien. Por otro lado, se ha señalado la necesidad de explotar las nuevas tecnologías, en especial las redes sociales y el comercio electrónico, para apoyar los procesos estratégicos de la gestión municipal y el desarrollo local. Incidir en estas materias permite realizar un servicio más eficiente y de calidad. De allí que la práctica de mejorar *la atención de usuarios*, extendida a todos los servicios públicos, es una de las mejor evaluada por los actores involucrados. En esta práctica se expresa la cercanía del municipio con la ciudadanía, la comprensión adecuada del contexto y el foco está puesto en los habitantes - beneficiarios; es decir, incluye todos los aspectos positivos que es posible asignar a la administración pública innovadora.

No obstante, también es importante destacar la innovación en *la búsqueda de recursos* para realizar proyectos que afectan o impactan a los ciudadanos. Estas acciones comprenden aquellas dedicadas a allegar nuevos recursos, así como las que buscan introducir una mayor eficiencia en el gasto de los recursos públicos disponibles. Las iniciativas

colaborativas público-privados, permiten abrir nuevos caminos para la construcción y elaboración de proyectos que serán bien evaluados por la ciudadanía si son correctamente comunicados. Sería el caso de lo propuesto por la Municipalidad de Puente Alto: contar con atención *a toda hora*; este es un servicio de alta valoración ciudadana, debido a que impacta en su vida cotidiana, dándole oportunidad de poder solucionar sus problemas fuera del horario laboral.

El primer paso a conseguir para innovar con una buena práctica es el convencimiento de los directivos y funcionarios municipales acerca de la necesidad de realizar cambios sustanciales, de tal manera de explorar nuevos servicios o productos por medio de un levantamiento de información y un proceso de observación. Luego de esto viene la búsqueda de recursos o el financiamiento. Aquí también se requiere de una visión clara e innovadora.

#### *b) Participación ciudadana*

Uno de los elementos más importante de la innovación es a quién está dirigida o qué necesidades satisface. El ciudadano es el principal beneficiado de esta apertura de pensamiento.

Hoy en día se tiene un panorama complejo en términos de la participación ciudadana. Lamentablemente no hay una evaluación positiva del trabajo de los líderes públicos ni de los partidos políticos. Esta evaluación ha mermado la motivación de las nuevas generaciones

de participar activamente y lleva a rechazar cualquier actividad social constructiva. No se ha logrado generar un círculo virtuoso en donde la motivación de participar genere innovación. Son los cambios realizados en el último tiempo por los ciudadanos, mediante su organización y colectivos bien orientados, los que han permitido introducir transformaciones importantes. Los *indignados* en España y Nueva York o la *Primavera Árabe* en el norte de África y Oriente Medio, han logrado derribar muros. En nuestro país, las *marchas estudiantiles* han puesto el debate de la educación en el centro de la atención nacional.

Con la innovación pública, los mayores beneficiados son los ciudadanos. Son el motor de cambio que impulsará la nueva manera de liderar y administrar la comuna, por lo que serán ellos quienes la demanden y exijan.

### c) *Gobierno abierto*

Sin duda una propuesta innovadora en lo tecnológico, informada en este libro, es la de *Open Data*. El Estado deberá poner atención a las propuestas municipales para la inversión en tecnologías, en especial aquellas que permitan abrir información de la gestión a la ciudadanía. Estas inversiones mejorarán la relación con los ciudadanos y permitirán a estos conocer de mejor manera su entorno y cómo se están gestionando los recursos del municipio de su comuna.

Una de las promesas más importantes de Barak Obama en las elecciones presidenciales de Estados Unidos fue la de fomentar e impulsar el *Open Government (Open GOV)*, como una forma de relación entre la administración pública y los ciudadanos, que se caracteriza por poseer canales de comunicación y contacto directo entre ellos.

Una gestión *Open GOVes* aquella que: a) entabla una constante conversación de las autoridades con los ciudadanos, a fin de escuchar lo que ellos dicen y solicitan; b) toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias; c) facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios; y d) presta atención y comunica todo lo que decide, lo cual hace de forma abierta y transparente.

Con esta práctica o comportamiento se derriban los muros que ocultan la información y la toma de decisiones a nivel central y local. Esta forma de gobernar es hacerlo de frente a la ciudadanía. Permite generar la confianza necesaria para poder avanzar en el desarrollo del país de la mano de las personas. En este sentido, la implementación de tecnologías que permitan informar de forma directa y publicar información, le otorgan a los sistemas de administración municipal una forma eficiente de gestión de servicios *en línea*, responder solicitudes o asegurarla publicación y distribución de información completa y oportuna.



*d) Transparencia*

Uno de los puntos más importantes y de alto impacto en Chile hoy es la transparencia y acceso a la información municipal. Hay estándares de cumplimiento de los municipios en Transparencia Activa –que están sobre el 90%- y en Transparencia Pasiva -sobre el 60% (Consejo de Transparencia, 2014) -.De este modo, incluso se han cursado multas a autoridades municipales de incumplimiento por parte de la Contraloría General de la República, una vez terminado el proceso de reclamo y apelaciones referido al caso de solicitudes ciudadanas de información que no han sido respondidas por parte del servicio público requerido. Pero el proceso de implementación de la Ley de Transparencia y acceso a la información pública sigue avanzando: la última medición publicada por el Concejo para la Transparencia es sobre el ejercicio del Derecho de Acceso a la Información. En ésta medición solo el 7,5% de las municipalidades cumplieron con la ley, es decir, apenas 26 municipios tienen un 100% de cumplimiento.

Al cierre de la edición de este capítulo ya se había completado la dictación del Reglamento y dado inicio a la implementación de la nueva Ley del Lobby (ley 20.730, del 8 de marzo de 2014).Esta ley busca regular las gestiones o actividades que hacen personas o entidades, chilenas o extranjeras, para promover, defender o representar cualquier interés particular o para influir en las decisiones que deban adoptar algunas autoridades y funcionarios. La ley estará en

plena vigencia a partir de enero de 2015 y afectará a todos los alcaldes y concejales del país. Esta normativa expresa la necesidad por parte del Estado de crear las confianzas necesarias para que el ciudadano tenga seguridad acerca de la gestión pública y transparencia informativa en todo el proceso de toma de decisiones.

#### IV. MEJORES PRÁCTICAS Y GESTIÓN MUNICIPAL

Si bien existen muchas buenas ideas en materia de gestión pública municipal, varias de estas no pueden ser catalogadas de innovaciones. Las innovaciones, por definición, son las buenas ideas que se colocan en el mercado. En este caso, se trata de buenas ideas que se deben colocar en la sociedad, en la comuna, donde debieran ser utilizadas o explotadas por los ciudadanos, generando rentabilidad social.

El valor de la iniciativa está en sus resultados y principalmente en su sistema de colaboración público-privado. El municipio innovador se enfoca en el fortalecimiento del desarrollo comunal, tiene una mirada amplia y demuestra que es posible realizar un proyecto de subsidiaridad bien enfocado, con resultados de buen nivel, mejorando justamente la administración pública.

El municipio se conecta con la ciudadanía, busca ideas para desarrollar nuevos servicios, busca socios para poder implementar las ideas y genera la innovación pensando en las personas involucradas y beneficiarias. Con ello obtiene un cambio en la percepción de su administración y mejora el nivel de aprobación.

Como resumen de lo anteriormente expuesto se señala a continuación una serie de condiciones que se deben generar a nivel municipal para favorecer el desarrollo de nuevas ideas, productos o servicios, tareas que no está contemplado en sus funciones originales como organización:

1. Servicios públicos pensados *para y con* los ciudadanos. Por ejemplo, la buena práctica de la Municipalidad de Temuco contenida en este libro, referida a la transferencia de subsidios monetarios a las organizaciones comunitarias.
2. Administración abierta. Poner en juego los valores de transparencia, participación y colaboración ciudadana en las políticas públicas.
3. Administración basada en las personas como referentes, copartícipes y corresponsables de la acción de gobierno. Por ejemplo, la buena práctica de la Municipalidad de Las Condes contenida en este libro, referida a la seguridad y vigilancia vecinal compartida.
4. Administración autocrítica, que planifica su estrategia y evalúa sus resultados.
5. Administración que asigna y utiliza los recursos públicos de forma eficiente y eficaz.

En torno de la generación de cada una de estas condiciones es clave el papel del liderazgo municipal. El alcalde del municipio es el personaje principal de esta actividad, no necesariamente por su capacidad o competencia de innovación, sino por su convicción de que es necesaria la transformación; por ello se convierte en un

motor fundamental para poder pensar el futuro del municipio. No obstante, no es el único líder que impulsa la innovación, pues la responsabilidad la comparte con su equipo. Los alimentadores de nuevas ideas deben provenir de su equipo de expertos, directivos y funcionarios municipales, quienes deben constituir un proceso creativo de carácter multidisciplinario. De igual modo, el apoyo político es una clave que no siempre está colocada en los ejercicios de innovación, pero, en las buenas prácticas analizadas en este libro existe un factor común: el apoyo del Consejo Municipal para poder emprender y financiar los proyectos.

Por otra parte, la municipalidad debe tener la capacidad de gestionar los recursos necesarios para abrir el camino al emprendimiento y la innovación. Los recursos siempre serán escasos, de forma económica, técnica y social, por lo que estos pocos recursos no se pueden malgastar en tiempo ni expectativas que no tengan un foco claro. Es importante que se comprenda que la innovación es un proceso a gestionar de la mejor forma posible, aun cuando haya errores y fracasos. Hay que lograr persistencia y tenacidad en este trabajo.

## V. CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

Finalmente, se puede indicar que la innovación pública tiene sin duda el objetivo de crear valor público. Cuando se logra generar valor público se beneficia a la población y también al municipio. La población, porque ve cubiertas sus necesidades y el municipio, porque cumple a cabalidad su labor de servicio público.

Innovar en el ámbito público con la clara misión de generar valor, lleva a plantear la existencia de un círculo virtuoso, donde se conjugan creativamente diferentes elementos:

- Se requiere construir y desarrollar una cultura organizacional donde se potencien nuevas ideas, una nueva manera de hacer las cosas. Esto debe ser abordado con un liderazgo efectivo que facilite el aprendizaje continuo en todos los miembros del equipo, se identifiquen y corrijan los errores recurrentes, o bien, se descubran nuevas maneras de hacer el trabajo. Un líder que avala el cambio y dirige a los profesionales en conjunto hacia la generación constante de valor público utilizará procesos y herramientas de manera estructurada. Esto último requiere de una sistematización de los procesos adoptados; proceso que resultan de los aprendizajes alcanzados y que poseen valor en sí mismo. El hecho de sistematizar el proceso por el cual se genera valor público permite, adicionalmente, la transferencia de innovación a otras instituciones y municipios que se verán impactados positivamente en caso de adoptarlos.
- Es importante generar un ambiente de trabajo acorde a la innovación. Un proceso en que el líder del equipo de innovación se sienta cómodo, motivado y apoyado por la alta dirección, en donde los recursos asignados no sean un inconveniente para poder lograr los objetivos de la

creación de valor. La misión de la administración municipal en la actualidad es la de colocar, por primera vez, en contextola capacidad de su institución para generar nuevas ideas al servicio de la comunidad; y que éstas generen un valor agregado a su labor y servicio, acorde con las necesidades, capacidades y herramientas instaladas.

- En futuros concursos de Buenas Prácticas será conveniente identificar y delimitar una *buena idea* de una *buena práctica*. Tanto para el mundo público como el privado, una buena idea por sí sola no asegura el éxito, ya que es necesario “aterrizarla” a través de una estrategia que permita su puesta en marcha y mantenerla como práctica habitual. Los municipios, por su parte, deberán procurar llevar las buenas ideas hacia prácticas que permanezcan en el tiempo, que generen impacto social y que se traduzcan en conocimiento útil al resto de los municipios.
- La Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), por primera vez ha colocado la innovación como parte integrante del proceso de gestión municipal. Esta gestión es valorada y es perfectible, tal como lo han indicado los diferentes autores a lo largo del libro. Sin embargo, se está

hablando de *innovación municipal* como un nuevo aspecto, que abre un mundo de soluciones y posibilidades, las cuales debería acoger una nueva versión del concurso.

Hay que incentivar a los municipios a replicar la mayor cantidad de buenas prácticas municipales. Igualmente, generar junto al concurso un Seminario, abierto a un público amplio, en donde la presentación de los proyectos se vea acompañada del incentivo de su divulgación. Las buenas ideas hay que incubarlas para poder convertirlas en soluciones innovadoras municipales. Este esfuerzo es un trabajo que permite avanzar hacia el *municipio innovador* que comprende al ciudadano y le entrega nuevos y mejores servicios.

## REFERENCIAS

- Consejo para la Transparencia, 2014. Resultados fiscalización a municipalidades. Gobierno de Chile.
- Cunill Grau, N. (1997). *Repensando lo Público a través de la Sociedad*. Caracas, Venezuela: Editorial Nueva Sociedad y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Cham Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Boston, USA.
- Fajnzylber, F. (1991). Inserción internacional e innovación institucional. *Revista de la CEPAL*.
- Flores, F. (2014). Análisis de las buenas prácticas municipales. En AMUCH (comp.), *Innovación para el Desarrollo Local: Buenas Prácticas en Municipalidades de Chile*. Asociación de Municipalidades de Chile. Santiago de Chile.
- Metcalf, L. & Richards, S. (1989). *La Modernización de la Gestión Pública*, INAP, Madrid, p. 50. Disponible en: <http://www.ogov.eu/open-government/open-government-un-nuevo-modelo-de-gestion-publica/>
- Navarrete, B. (2014). De la innovación, el desarrollo y las buenas prácticas a nivel municipal. En AMUCH (comp.), *Innovación para el Desarrollo Local: Buenas Prácticas en Municipalidades de Chile*. Asociación de Municipalidades de Chile. Santiago de Chile.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*. New York, USA: Penguin.
- Vignolo, C. (1993). Gestión pública en la “era de la gestión”: modernización para la post-modernidad. *Revista Ciencia Política*, 15(1-2), 169-186.



Waissbluth, M. (2014). La innovación pública es crucial para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Ponencia a *Seminario Innovación pública: mucho ruido ¿y las nueces?*, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible en: <http://www.innovacion.cl/2014/10/la-innovacion-publica-es-crucial-para-mejorar-la-calidad-de-vida-de-los-ciudadanos/>

Waissbluth, M. (2003). La insularidad en la gestión pública latinoamericana. *Revista Reforma y Democracia*, 27. CLAD, Caracas, Venezuela. Disponible en: <http://siare.clad.org/revistas/0046600.pdf>



# ANÁLISIS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS MUNICIPALES

Fabián Flores Silva<sup>17</sup>

## I. DELIMITANDO EL CONCEPTO BUENAS PRÁCTICAS MUNICIPALES

Los procesos de descentralización administrativa y política, la creciente autonomía fiscal y el aumento del interés de actores políticos y técnicos en mejorar la eficiencia de las políticas públicas en los territorios y contextos locales, son factores que han permeado el proceso de modernización y transformación de los gobiernos y administraciones municipales durante las últimas décadas, en Latinoamérica. En Chile, la gestión municipal ha estado sujeta a un proceso de modernización

---

<sup>17</sup> Sociólogo. Maestrado en Antropología Social, Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil. Estudiante de Doctorado en Ciencia Política (ver apartado inicial ‘sobre los autores’).

guiada y financiada por el gobierno central; pero, al mismo tiempo, ha exhibido un progresivo avance en descentralización administrativa y política. Por eso, el ejercicio municipal se circunscribe en un contexto marcado por fuerzas externas -que exigen una mayor eficacia en la promoción de los objetivos gubernamentales- y el desarrollo de fuerzas endógenas, locales. Estas últimas contienen el potencial de una gestión más autónoma y creativa en la promoción del desarrollo local.

Las municipalidades, en este contexto, no solo deben hacer frente a las exigencias burocráticas del ejecutivo, relativas al cumplimiento de indicadores de eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión, sino que también deben intermediar un conjunto de políticas públicas emanadas desde el nivel central. Aumenta así la carga de trabajo municipal, especialmente los más pobres y en aquellos que tienen dificultades en gestionar, con relativa autonomía, sus presupuestos.

No obstante lo anterior, durante los últimos años se han generado condiciones propicias para que los municipios incrementen su capacidad de acción e incidencia en la promoción de un mayor bienestar de la población local. Por un lado, la modernización en los procesos de gestión les ha permitido disponer de mejor información para la toma de decisiones. Asimismo, ha crecido la convergencia entre los actores públicos municipales y los actores privados y de la sociedad civil en pro del desarrollo económico, social y cultural del

territorio. Un tercer factor de incidencia ha sido un cambio en las percepciones y en la concepción del municipio: este ya no es el espacio que toca *administrar* sino también el cual es posible *gobernar* con cierta autonomía respecto de otros poderes públicos. Ello conlleva la atención e incorporación de nuevos actores políticos y técnicos, quienes ven en el nivel local un lugar privilegiado para la producción y distribución de bienes públicos.

Hay varios factores que se relacionan con la emergencia de prácticas creativas de gestión municipal, las que se caracterizan por contribuir significativamente al desarrollo local. A saber, por una parte, la mayor descentralización político-administrativa, el incremento paulatino de los presupuestos locales y el proceso de modernización de la gestión administrativa; por otra, el aumento en las capacidades técnicas a nivel local; y finalmente, una mayor demanda de los actores locales por participación en las decisiones que les afectan.

Pero, ¿qué es una *práctica creativa* o una *buen práctica*? ¿Cuáles son sus condiciones de emergencia en el contexto local? El concepto de buenas prácticas tiene sentido en la gestión pública, en la medida que expresa un cambio tanto en los procesos organizacionales como en la manera en que los municipios toman la iniciativa respecto de los problemas públicos que les toca hacer frente.

Basándose en las elaboraciones de la Subdere (2009) y de Cieplan (s/f), se entiende por *buenas prácticas* a un conjunto de acciones sistemáticas,

identificadas por los propios actores, que logran el mejoramiento de los procesos o resultados de la gestión municipal; que son resultado del trabajo coordinado entre agentes municipales y/o de otros agentes locales o nacionales; y que tienen el potencial de permanecer en el tiempo y de ser institucionalizados y/o adoptados por otros actores ligados a la promoción del desarrollo.

La definición operativa de una *buena práctica* permite destacar que este tipo de iniciativa:

- i) *emerge en el nivel local*, es decir, no ha sido impuesta desde el nivel central;
- ii) contiene un elemento *innovador*, es decir, la práctica revierte o se diferencia de su propio historial organizacional y de intervenciones previas. En este sentido, es relevante que los propios agentes municipales reconozcan que las acciones que están llevando a cabo se diferencian de las que han desarrollado anteriormente, y que son identificables como tal;
- iii) genera *resultados tangibles*, concretos y positivos, tanto en los procesos como en los resultados; y
- iv) tiene el potencial de *perdurabilidad* y *replicabilidad*, es decir, puede sostenerse en el tiempo, y ser readaptada y replicada en otros contextos, por otros actores.

Las buenas prácticas pueden o no vincularse con ciertas condiciones políticas y sociales. A menudo se

relacionan con procesos sociopolíticos significativos en curso o que hayan precedido y contextualizado la emergencia de las iniciativas. Entre los elementos sociopolíticos más significativos que las buenas prácticas buscan incidir, se encuentran aquellos que:

- i) posibilitan el incremento en la participación de los actores locales;
- ii) propenden a una mayor delegación de poder entre sujetos y actores de la sociedad civil, para la determinación de los mecanismos, acciones y resultados esperados de la gestión pública; y
- iii) articulan y encadenan procesos para la generación de mayor desarrollo a nivel local.

En otros términos, las buenas prácticas son favorecidas y a la vez favorecen, en mayor medida, procesos de *participación*, *democratización* (*delegación de poder decisional*) y *desarrollo local*.

¿Qué factores favorecen la emergencia de buenas prácticas municipales? Cieplan (s/f) identifica los siguientes:

- i) claridad de objetivos y metas,
- ii) liderazgo (puede ser el alcalde u otro agente),
- iii) profesionalización de la actividad que expresa la buena práctica,
- iv) existencia de equipos de gestión o de cambio,

- v) gente nueva que aporta su *expertise*,
- vi) capacitación,
- vii) planificación,
- viii) participación de la comunidad,
- ix) apoyos externos,
- x) utilización de la oferta pública,
- xi) emergencia de la práctica desde *dentro* hacia *afuera*.

Sin embargo, las buenas prácticas deben hacer frente a contextos que también pueden perjudicarlas. En estos espacios, se presentan algunos factores obstaculizadores, a saber:

- i) cultura organizacional adversa,
- ii) escasa inserción institucional de la experiencia,
- iii) recursos humanos insuficientes y poco calificados,
- iv) falta de recursos, y
- v) dependencia del líder.

¿Qué representan las buenas prácticas municipales? Se puede asumir que ellas emergen para hacer frente a algún problema que afecta a la comunidad. En este sentido, el punto de partida es que la comunidad, a través de un líder u organización, un actor privado o el



propio municipio, toman conciencia de la importancia del problema y consideran que es necesario desarrollar estrategias (nuevas) para hacer frente a la situación que los expone. En este sentido, adquiere relevancia que el problema que se quiere afrontar deba ser institucionalizado, es decir, sea abordado sistemáticamente por el municipio, y que este, a través de sus representantes, desarrolle u apoye acciones llevadas a cabo por otros actores.

De esta manera se pretende reducir o eliminar el impacto que genera el problema, hasta el punto de generar una nueva situación, en donde los factores que lo produjeron puedan ser controlados o diluidos. En este punto, es crucial que la buena práctica haya generado un aprendizaje significativo, tanto entre quienes la propiciaron como entre quienes fueron beneficiados por esta, dando la oportunidad para su institucionalización y posterior sostenibilidad y replicabilidad por otros actores y en otras circunstancias.

Teniendo en consideración lo anterior, se puede aseverar que las buenas prácticas son también un conjunto de acciones que se concatenan a partir de una *situación inicial problemática*, y que exigen respuestas articuladas entre municipios y actores privados y/o de la sociedad civil. Y que, además, deben generar aprendizajes y un nivel suficiente de sinergia y compromisos, que les permitan ser objeto de institucionalización dentro del aparato gubernamental.

En torno a las definiciones presentadas, se puede identificar siete indicadores que permiten analizar las buenas prácticas registradas y seleccionadas en el concurso de AMUCH. Los cuatro primeros -emergencia local, innovación, resultados tangibles y sostenibilidad – replicabilidad- permiten caracterizar las buenas prácticas, mientras que los tres siguientes -democratización, participación y desarrollo local- permiten cualificarlas en torno a atributos que permiten profundizar la democracia y el desarrollo económico y social de los habitantes involucrados.

Desde el punto de vista metodológico, interesa identificar si cada indicador está presente o ausente en el análisis de cada una de las doce prácticas seleccionadas. Así, los indicadores se presentan de la siguiente manera:

Tabla 1. Indicadores para la caracterización y cualificación de la buena práctica municipal

Indicador	Atributos
Experiencia emerge desde el ámbito local y responde a una política del nivel central	Si / No
Es considerada como una innovación por parte de sus relatores	Si / No
Presenta evidencia de resultados tangibles	Si / No

Indicador	Atributos
Presenta elementos que dan cuenta del potencial de sostenibilidad y/o replicabilidad	Si / No
Delega poder a la sociedad civil	Si / No
Promueve la participación ciudadana en la generación y/o implementación de la experiencia	Si / No
Contribuye al desarrollo local	Si / No

Fuente: elaboración propia.

Cada una de las buenas prácticas presentadas al concurso de AMUCH será analizada a continuación en relación con los siete indicadores descritos en la tabla 1, es decir, se busca saber si cumple o no con los siete o algunos de los indicadores mencionados. Pero, además, se analizarán descriptivamente, es decir, según variables de zona, origen de la propuesta, beneficiarios/as, ámbito de acción y en torno a la institución o redes que moviliza su implementación.

## II. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

### *II.1. Resumen cuantitativo*

En el primer Concurso de Buenas Prácticas Municipales: Innovación para el Desarrollo Local de la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) se seleccionaron doce propuestas pertenecientes a nueve comunas, ubicadas mayoritariamente en la Región Metropolitana. En los datos de la tabla 2 se puede observar que ocho de las doce iniciativas municipales están localizadas en la zona urbana, mientras que las cuatro restantes pertenecen a comunas rurales.

Tabla 2. Número de propuestas presentadas, según zona de procedencia del municipio

Zona	Nº de propuestas
Rural	5
Urbana	10
Total	15

Fuente: elaboración propia.

Del total de iniciativas, trece de ellas son propuestas diseñadas por las municipalidades, mientras que las dos restantes fueron originadas por actores externos: una por una junta de vecinos (La Higuera), y la otra, por un organismo municipal (Paine) en calidad de

intermediador de una política pública gestada en el nivel central.

Tabla 3. Número de propuestas presentadas, según origen de la iniciativa

Origen	N° de iniciativas
Sociedad civil	1
Nivel local (municipio)	13
Nivel central (Estado)	1
Total	15

Fuente: elaboración propia.

Respecto de los beneficiarios, dos iniciativas consideran como beneficiarios directos a los funcionarios de la municipalidad, ambas pertenecen a la misma comuna –Lo Barnechea–; mientras que las otras trece dirigen sus acciones hacia los residentes y/o usuarios de la comuna en la que se lleva a cabo la buena práctica.

Tabla 4. Número de propuestas presentadas, según tipo de beneficiarios

Beneficiarios directos	Nº de iniciativas
Residentes y/o usuarios	13
Funcionarios municipales	2
Total	15

Fuente: elaboración propia.

Al clasificar las experiencias según ámbito de acción, se puede apreciar que estas abarcan diversas áreas, sin apreciarse concentración en alguna categoría en particular. Tres propuestas circunscriben sus acciones en el ámbito de Desarrollo económico y comunitario (Colina, Hualañé y La Higuera), dos en la Educación (Pinto y Paine), dos en el de la Gestión pública: recursos de información (Lo Barnechea y Puente Alto), y dos en Gestión pública: eficiencia en la atención (Río Claro y Puente Alto). Las experiencias restantes se distribuyen en los ámbitos de Justicia penal y seguridad pública (Las Condes), Recursos humanos (Lo Barnechea), Infraestructura pública (Ñuñoa), Finanzas (Temuco) e Historia (San Bernardo).

Tabla 5. Número de propuestas presentadas, según ámbito de acción

Ámbito de acción	Nº de iniciativas
Desarrollo económico y comunitario	3
Educación	2
Gestión pública: recursos de información	2
Gestión pública: eficiencia en la atención	2
Justicia penal y seguridad pública	1
Salud y servicios sociales	1
Recursos humanos	1
Infraestructura pública	1
Historia	1
Finanzas	1
Total	15

Fuente: elaboración propia.

Al analizar las experiencias según institución o red en la cual se inscribe la iniciativa, se observa que seis de estas son implementadas exclusivamente por las

municipalidades, sin que se hayan establecido alianzas con otros actores. Las nueve restantes son experiencias implementadas en colaboración con otros actores, sean estos estatales, de la sociedad civil o privados.

Tabla 6. Número de propuestas presentadas según tipo de institución o red

Institución o red en la que se circunscribe	Nº de iniciativas
Municipio (exclusivamente)	6
Municipio-sociedad civil	4
Municipio-actores privados	1
Municipio-otros actores estatales	2
Municipio-otros actores estatales-actores privados	1
Municipio-otros actores estatales-sociedad civil	1
Total	15

Fuente: elaboración propia.

Al analizar cada una de las quince experiencias según los indicadores de buena práctica descritos, es posible encontrar hallazgos de interés. En primer lugar, solo dos experiencias de La Higuera (Huerto Familiar) y Colina (Centro de Emprendimiento) cumplen con los siete indicadores. Por su parte, la experiencia de Temuco (Desarrollo comunal) presenta seis indicadores de



cumplimiento, junto con Hualañé (Oficina de la Mujer), mientras que las experiencias de Las Condes (Seguridad), San Bernardo (Archivo Histórico) y Puente Alto (Atención nocturna y *Open Data*), presentan cinco. Cada una de las restantes siete experiencias cumplen con cuatro o menos indicadores de buena práctica.

Por su parte, si se analiza el nivel con que las experiencias cumplen cada indicador propuesto, se observa lo siguiente: primero, la totalidad de las experiencias contribuyen al Desarrollo local, catorce de estas se constituyen desde el Ámbito local, doce presentan Resultados tangibles y nueve introducen algún esquema de Participación ciudadana. Asimismo, solo ocho experiencias explicitan una Innovación en sus prácticas, siete *delegan poder* a los ciudadanos en cualquier etapa de su implementación. Finalmente, solo seis experiencias, es decir, menos de la mitad de estas, presentan elementos que les permitirán incrementar su Sostenibilidad y/o replicabilidad.

Cuadro 1

Indicadores
1. Ámbito local
2. Innovación
3. Resultado tangible
4. Sostenibilidad / replicabilidad
5. Poder a sociedad civil
6. Participación ciudadana
7. Desarrollo local

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Caracterización de las experiencias según indicadores de buenas prácticas

Buenas Prácticas	Municipalidad	Ámbitos							Puntaje
		1	2	3	4	5	6	7	
Proyecto Huerta Familiar	La Higuera	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	7
Centro del Emprendimiento	Colina	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	7
Oficina de la Mujer	Hualañé	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	6
Transferir hacia el Desarrollo Comunal	Temuco	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	6
Archivo Histórico	San Bernardo	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	5
Programa "seguridad y Vigilancia Vecinal Compartida"	Las Condes	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	5
Atención Nocturna	Puente Alto	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	5
OPEN DATA	Puente Alto	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	5
Voluntariado de apoyo	Las Condes	Si	No	No	No	Si	Si	Si	4

a Adultos Mayores									
Comité Calidad de Vida Laboral	Lo Barnechea	Si	No	Si	Si	No	No	Si	4
Construcción de Infraestructura Urbana	Ñuñoa	Si	No	Si	Si	No	No	Si	4
Inglés: Integración y Turismo Rural Sustentable	Pinto	Si	Si	Si	No	No	No	Si	4
Mapa de Oportunidades DIDECO	Lo Barnechea	Si	No	Si	No	No	No	Si	3
Innovación Programa de 4 a 7	Paine	No	Si	Si	No	No	No	Si	3
Gestores territoriales	Río Claro	Si	No	No	No	No	Si	Si	3
Totales		14	8	12	6	7	9	15	

Fuente: elaboración propia.

Los datos de la tabla 7 muestran, en resumen, que las buenas prácticas analizadas presentan un buen nivel de desempeño en los indicadores Desarrollo local (15/15), Ámbito local (14/15) y Resultados tangibles (12/15). Estos son sus atributos más fuertes. Mientras que sus atributos más débiles son capacidad de Sostenibilidad y/o

replicabilidad (6/15), Innovación (8/15) y Delegación de poder a la sociedad civil (7/15).

## *II.2. Análisis cualitativo*

Los documentos presentados por cada municipio concursante permiten analizar cómo los agentes interpretan sus propias experiencias. En este sentido, en este apartado se expone un resumen que explica los encadenamientos entre los problemas, las intervenciones realizadas y los resultados esperados (o logrados) de cada una de las experiencias. Se destacan aquí los elementos creativos e innovadores, impactos y contribuciones al desarrollo local de las mismas.

- *Innovación en el programa 4 a 7 (Paine)*

El programa 4 a 7, desarrollado por el Servicio Nacional de la Mujer (Sernam), apoya la realización de actividades con niños y niñas en horario extraescolar. Actividades lúdicas y de apoyo escolar, permiten que los padres puedan trabajar mientras sus hijos están bien cuidados. El aspecto innovador de la experiencia radica en que han sido los propios monitores del programa quienes han identificado las necesidades e intereses de los niños y niñas, implementando luego las acciones pertinentes.

- *Proyecto Huerta Familiar (La Higuera)*

La utilización de tecnología socialmente apropiada y la organización vecinal facilitan la sustentación de huertas familiares para consumo doméstico. Ello promueve la solidaridad de las familias habitantes de la caleta al enfrentar una necesidad común, contribuye a la sustentabilidad de los recursos hídricos y a un leve ahorro en la economía familiar.

- *Comité calidad de vida laboral (Lo Barnechea)*

Al gestionar elementos de la calidad de vida laboral de los funcionarios, se espera un cambio en la percepción de ambiente laboral e indirectamente, un impacto positivo en la atención a los usuarios de los servicios municipales ofrecidos.

- *Mapa de oportunidades (Lo Barnechea)*

La innovación consiste en que se sistematiza información sobre la oferta de programas públicos, en un contexto donde hay baja comunicación entre las unidades o programas integrantes del municipio. La experiencia contribuye al conocimiento de los servicios que brindan el municipio y otras entidades público-privadas ubicadas en la comuna, beneficiando tanto a funcionarios como a usuarios de los servicios municipales. Asimismo, contribuye a la eficiencia en la atención de los usuarios.

- *Open data (Puente Alto)*

El análisis de las preferencias de búsqueda *online* de los usuarios de servicios municipales facilitó el desarrollo del portal de Transparencia, el cual permite que los usuarios consigan *customizar* sus búsquedas de la información. Esto contribuye a la transparencia de datos que en realidad son públicos, favoreciendo la autonomía de los usuarios, a la vez que libera parte del tiempo de los funcionarios.

- *Atención nocturna (Puente Alto)*

Corresponde a jornadas organizadas por la municipalidad que permiten extender la jornada de atención de diversos servicios, incluyendo los municipales, en un solo lugar. Se trata de una réplica de una experiencia municipal llevada a cabo en Guatemala. La selección de los servicios que tuvieron extensión de jornada se realiza a través del trabajo en terreno del alcalde, entre otros. La iniciativa facilita que se extienda el horario de atención del municipio.

- *Gestores territoriales (Río Claro)*

Cinco gestores territoriales ayudan a canalizar las demandas de los vecinos hacia el municipio, a la vez que acercan los servicios municipales a los cinco territorios que componen la comuna.

- *Programa de seguridad y vigilancia vecinal compartida (Las Condes)*

Programa de financiamiento compartido entre la municipalidad y los vecinos organizados, que permite la contratación de patrulleros vecinales, en la búsqueda del aumento de la sensación de seguridad en los barrios.

- *Voluntariado de apoyo a adultos mayores frágiles (Las Condes)*

Acompañamiento a adultos mayores que se encuentran en una situación de vulnerabilidad. El voluntariado de apoyo está también integrado por adultos mayores, a quienes el municipio les entrega dinero para el traslado. La idea es que el adulto mayor voluntario acompañe a quién se encuentra en una situación de deterioro y/o pérdida de su condición autovalente.

- *Utilización de la ley de financiamiento compartido para la construcción de infraestructura (Ñuñoa)*

Construcción, por parte de privados, de estacionamientos en la plaza Ñuñoa, a cambio de su concesión por algunos años. Al término de esta asignación, el estacionamiento pasará a ser parte de la infraestructura municipal y el patrimonio público local se verá incrementado. La innovación radica en que en base a recursos públicos se puede mejorar la infraestructura pública.

- *Inglés, integración y turismo sustentable (Pinto)*

Incorporación de dos horas semanales de inglés en el primer ciclo básico escolar. La idea que se esconde tras esta idea es que si el idioma se enseña desde pequeño, los niños y niñas podrán hacer a largo plazo de Pinto una comuna cuyo desarrollo incorpore el turismo sustentable.

- *Transferir hacia el desarrollo comunal (Temuco)*

Transferencia de subsidios monetarios hacia organizaciones comunales. Los subsidios se entregan a proyectos que sean compatibles con la gestión municipal y a aquellos que contribuyen al bienestar de beneficiarios que no necesariamente han sido apoyados por la gestión municipal directa.

- *Centro del emprendimiento (Colina)*

Se basa en la prestación de orientación y asesoría, junto con el apalancamiento de recursos dirigidos a emprendedores de la comuna. Busca además establecer redes y alianzas entre distintas áreas productivas con alianzas público privadas. Posee profesionales de alto nivel, que constantemente se están perfeccionando con la finalidad de mejorar sus procesos internos.

- *Oficina de la Mujer (Hualañé)*

Oficina destinada a cambiar modos culturales en relación al trato de la sociedad con la mujer y las



expectativas de desarrollo de estas mismas. A través de la organización en centros comunitarios, la Oficina de la Mujer ha logrado interceder en las distintas localidades, propio de una comuna rural y dispersa como es Hualañé. Por medio de la educación sobre derechos y oportunidades, las profesionales de la oficina entregan asesorías jurídicas, de emprendimiento y psicológico, buscando eliminar viejos hábitos rurales donde la mujer cumplía un rol secundario.

- *Archivo Histórico (San Bernardo)*

Busca recopilar toda información archivística de la Municipalidad de San Bernardo, rescatando la cultura de la comuna, así como los hitos que han marcado su desarrollo. El archivo se encuentra abierto a la comunidad quienes pueden revisar su historia y trayectoria. Además se destaca que la iniciativa ha sido incorporada dentro del organigrama municipal, facilitando su permanencia en el tiempo.

### III. CONTRIBUCIONES DE LAS BUENAS PRÁCTICAS: REFLEXIONES FINALES

Se destaca que gran parte de las experiencias analizadas contribuyen al objetivo de desarrollo local, que estas se generan desde el propio ámbito municipal y que los resultados previstos u obtenidos son concretos. Es notorio, además, identificar que estas experiencias destacan con claridad en sus relatos los problemas,

mecanismos de intervención y resultados de la iniciativa, explicitando de manera certera a los beneficiarios directos e indirectos.

No obstante, se observa que dichas experiencias deben avanzar en mejorar su capacidad de tornarse en acciones sostenibles y replicables en otros contextos. Asimismo, estas carecen de mecanismos que permitan delegar poder a los ciudadanos, tanto en el proceso de diseño como de implementación de la iniciativa. A la vez, los municipios requieren incrementar sus esfuerzos para demostrar que sus propuestas son innovaciones en el campo de la gestión pública, la generación de ciudadanía y el desarrollo local. Es probable que por tratarse del primer concurso en su índole realizada por AMUCH, existan muchas asimetrías en la calidad de la información escrita entregada en las propuestas enviadas, lo que explica la heterogeneidad y disparidad en la adecuación de las experiencias a los requerimientos del concurso.

## REFERENCIAS

Cieplan(s/f). *Buenas prácticas de gestión municipal: lecciones y desafíos en cuatro áreas clave*. Fondo para el Estudio de las Políticas Públicas de la Universidad de Chile - Fundación Ford, auspicio de la Subsecretaría de Desarrollo Regional, Ministerio del Interior de Chile. Disponible en

<http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/docs/196284875.pdf>

Galaz, Pablo (2012). *Estudio exploratorio de buenas prácticas en la gestión financiera municipal*. Tesis Universidad de Chile. Disponible en [http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113274/cf-galaz\\_pp.pdf?sequence=1](http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113274/cf-galaz_pp.pdf?sequence=1)

Subdere (2009). *Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios*. Subsecretaría de Desarrollo Regional, Ministerio del Interior de Chile. Disponible en [http://www.territoriochile.cl/1516/articles-79827\\_recurso\\_1.pdf](http://www.territoriochile.cl/1516/articles-79827_recurso_1.pdf)





## PRESENTACIÒN DE BUENAS PRÀCTICAS



## BUENAS PRÁCTICAS GANADORAS

1<sup>er</sup> lugar: *Atención Nocturna, Municipalidad De  
Puente Alto*

2<sup>do</sup> lugar: *Centro del Emprendimiento,  
Municipalidad de Colina*

3<sup>er</sup> lugar: *Transferir hacia el Desarrollo,  
Municipalidad de Temuco*





## 1<sup>ER</sup> LUGAR ATENCIÓN NOCTURNA MUNICIPALIDAD DE PUENTE ALTO

### *1. ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?*

Lo que busca es potenciar la atención al vecino, y facultar -con criterios de inclusión- el acercamiento de los servicios más demandados por la comunidad para poder obtenerlos de una forma innovadora, de fácil acceso y en un horario acorde a cada necesidad.

Cabe mencionar que la comuna de Puente Alto es la más poblada de Chile. Más del 60% de la fuerza laboral trabaja fuera de la comuna, por lo que se le dificulta a esos vecinos realizar trámites en horario habitual. Las instituciones están al servicio de las personas lo que redundaría en que su autoridad adapta ésta para las necesidades de los vecinos.

### *2. Descripción de la experiencia*

Se realiza un análisis de las demandas planteadas a través de atención presencial, virtual y de terreno

realizado por el propio Alcalde. De ahí se ejecuta una medición de unidades más demandadas y se incorpora la atención de cada departamento municipal con módulos en el edificio consistorial, utilizando los servicios ya establecidos (Hall digital por ejemplo) para consultas en internet o bien, áreas de atención cultural, deportiva, social, de vivienda...etc. Se evalúa el servicio y se realizan mejoras continuas. Todo lo anterior en un marco de presentaciones artístico culturales, música en vivo (guitarras, violines), servicios de guardería infantil, y se anexa la coordinación con SII, Servicio Civil, Policía, Autopistas, entre otros.

Nuestra innovación consiste en la ampliación del horario de atención hasta las 22:30 hrs considerando que la Municipalidad de Puente Alto como institución demuestra con este actuar, un proceso de adaptación de la entidad -que generalmente se enmarca en estructuras rígidas-, a las necesidades de la gente. Por esta razón, la atención al vecino es un área primordial como eje estratégico de esta gestión, para lo cual y de preferencia, junto al horario diferenciado, se ha trabajado la participación funcionaria y la coordinación interna.

### *3. Objetivos de la experiencia*

#### Objetivo General

Mejorar la cobertura de atención para la realización de trámites, consultas, dudas u otro de carácter técnico en un marco de atención dedicada, integral y humana.

#### Objetivos Específicos

- Potenciar la atención al vecino, facilitando la adquisición de información de los servicios entregados a la comunidad.
- Mejorar la coordinación interdepartamental.
- Ampliar horario de atención, incluyendo a quienes no pueden acceder a nuestros servicios y ampliar cobertura a otras entidades públicas, convocando hoy a más de 10 entidades centralizadas entre las cuales destacan el Servicio de Impuestos Internos, Tag Ruta Maipo, Corp. Asistencia Judicial, Carabineros de Chile, Sernatur, Registro Civil (Cédulas y certificados), Aguas Andinas S.A., Serviu, Instituto de Previsión Social, Sernac, e Inspección del Trabajo.

*4. ¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos de la experiencia? y ¿Cómo fue definida esta estrategia?*

Como es de público conocimiento, los municipios cuentan con un marco legal rígido y estatutos laborales estrictos, situación que ha servido como excusa para no innovar. Basado en lo anterior, la autoridad siempre se mantiene lejana del contacto con el vecino situación diametralmente opuesta en cuanto exista la voluntad de realizar innovaciones, que permitan compenetrarse con las necesidades de las personas.

Más allá de la atención virtual, fue necesario incorporar las áreas estratégicas de atención de mayor demanda en un horario diferenciado, unido a un marco de grato ambiente, atención personalizada, información municipal y cuidado de niños, que permite no sólo otorgar

una atención más humana, sino también dar solución a las demandas y requerimientos planteados.

La estrategia implicó un análisis del entorno, de insumos, de servicios y de procesos. Implica esto dos estrategias importantes:

- Interna: captar a los funcionarios, convocar y hacerlos partícipes de un proceso único. Saber que de ellos se extraen sensibilidades, conocimientos y aprendizajes que son fuente rica en información. La difusión involucra a toda la organización y a un equipo humano que de forma voluntaria se adhiere a este sello de la nueva gestión: Servicios de calidad con cariño, respeto y amabilidad.
- Externa: Dar a conocer la experiencia a través de medios escritos, televisivos, web y de prensa local. Este proceso además se fortalecía con el trabajo en terreno que permitía informara las organizaciones sociales, comunales y a vecinos en general, sobre esta nueva y única modalidad de atención en la gestión pública chilena.

##### *5. Alianzas que ha logrado la experiencia*

Municipalidad De La Esperanza (GUATEMALA). Se realizó mediante una pasantía para conocer la experiencia y replicarla

Sector Público a nivel central: Servicios de Impuestos Internos, Registro Civil, Inspección del trabajo del Trabajo, Corp. Asistencia Judicial, Sernatur, IPS.

Entrega de Servicios centralizados en un solo lugar.

Entidades privadas: Autopista del Maipo, Aguas Andinas y Acceso a Servicios para Tag interurbano.

#### *6. Origen de los Recursos*

La gestión que se realiza para el desarrollo de la experiencia es con recursos internos del municipio.

#### *7. ¿De qué forma se obtuvo cooperación o alianzas con otras organizaciones?*

Mediante reuniones que permitieran ampliar los Servicios prestados a los vecinos más allá de lo municipal, lo que permitió una coordinación de fechas para que estén presentes en la jornada. Se explica el beneficio social y el alcance de efectuar un proceso mancomunado.

#### *8. Fortalezas de la experiencia*

- Innovación y búsqueda de la diferenciación.
- Simpleza del proceso.
- Voluntad y compromiso de los funcionarios.
- La disponibilidad de los recursos físicos y tecnológicos necesarios para llevar a cabo la experiencia en una fase de mayor profundización.
- Sólido conocimiento de los servicios demandados.
- Respaldo tecnológico

#### *9. Debilidades de la experiencia*

- Frente a la alta demanda en ciertos periodos, se hace necesario contar con más personal.
- Ampliar esta forma de atención al servicio diurno

*10. ¿Qué cambios o innovaciones ha introducido la experiencia?*

Cotejamos análisis del entorno de atención, usuarios, análisis de involucrados y escenarios futuros deseados y actuales. Se evalúa la situación considerando definiciones estratégicas, centros de responsabilidad funcionaria, costos, servicios, actividades, objetivos y medición de lo proyectado.

Los conceptos se basan en la integración de nuestro equipo de trabajo, la participación ciudadana y funcionaria, la empatía en comprender que siente el vecino, sus problemáticas, la consideración de opiniones en los estados de evaluación y mejora, la inclusión, la honestidad a la hora de atender contando con la voluntad de todos y claridad a la hora de informar a quienes requieren de nuestros servicios.

El principal cambio ha sido nuestra mejora en la coordinación y comunicación interna y en términos externos la ampliación (pese al marco rígido), del horario de atención.

*11. ¿Cuál fue el apoyo político con la que conto esta experiencia?*

Se planteó a través del Concejo Municipal, interponiendo la alta demanda que presenta hoy nuestro municipio por parte de los vecinos y el elevado porcentaje de ciudadanos que no puede concurrir a atención en horario diurno, la cual tuvo una buena aceptación por parte del conglomerado político. De forma unánime se acepta la iniciativa del Alcalde.

*12. ¿Cuál fue la continuidad de la experiencia?*

La experiencia fue difundida desde el Alcalde de la Municipalidad de la Esperanza de Guatemala y en Chile hemos recibido consultas de otras autoridades para saber de qué forma se implementó dicho servicio.

*13. ¿Cómo se expresa la participación ciudadana?*

Las etapas del proceso son: visualización por parte de la autoridad (trabajo de terreno) respecto de las opiniones y solicitudes de los vecinos en cuanto a la dificultad de recibir atención. La categorización de servicios demandados, la determinación de áreas de intervención, asignación de servicios municipales y coordinación de personal, implementación (módulos, folletería, vestimenta, zona de niños), puesta en marcha y evaluación. No hubo intentos fallidos. En marzo de 2013, se realizó la primera atención nocturna con más de 1.000 asistentes en promedio por jornada. Las correcciones y mejoras de cada atención se efectúan en base a reuniones de coordinación una vez efectuada y que sirven de base para la atención posterior.

Contamos con una retroalimentación a través de reuniones con organizaciones comunitarias, a través de audiencias y por medio de sistemas informáticos, todos antecedentes válidos que permiten cuantificar el alto nivel de demandas existentes para lo cual hubo que readecuar los estructurados y normados procesos de nuestro municipio, en post de un servicio ampliado.

*14. ¿Cómo fueron medidos y evaluados los resultados?*

El resultado final se logra por la consideración del Alcalde de comprender las necesidades manifestadas en terreno por la comunidad en relación a su incapacidad de recibir y realizar servicios. Canalizar esto y adaptarlo a las estructuras fue complejo, unido a que la atención presencial no permite (en horarios normales), ampliar cobertura. Más allá de la atención vía internet, los vecinos requieren de la orientación y del contacto con los funcionarios basados en un trato humano, amigable y cordial.

El impacto de la innovación ha sido notorio. La cantidad de personas atendidas por temas sociales, de medio ambiente, veterinaria, cultura, deportes y vivienda, supera con creces lo estimado. No implica solamente atención sino también acoger y orientar responsablemente. Sin lugar a dudas que la opinión de los vecinos, denota que se ha comprendido que como entidad pública, es primordial la empatía y la consideración, trato ameno y cordial, razón por la cual nuestro eje central implica la compenetración de la idea de atención integral que otorgue mayor participación y bienestar a las familias puentealtinas. Se cuantifica en la atención de más de 12.000 personas durante el año 2013 y desde enero 2014 a la fecha, ya se ha superado esa cifra.

*15. Información posterior a la presentación de la experiencia*

El éxito de esta experiencia se basa en el decidido apoyo de la autoridad y de los funcionarios en el macro



objetivo que es la búsqueda de servicios de calidad. Se enmarca además dentro de una estrategia integral de atención que complementa la atención diurna, telefónica, virtual y presencial, todo lo cual la fortalece y la mejora respecto de su concepción inicial. El año 2013 se efectuaron 10 jornadas y durante el 2014 se han realizado desde enero a la fecha 6 jornadas (junio).



## **2<sup>DO</sup> LUGAR CENTRO DE EMPRENDIMIENTO**

**COLINA**

**MUNICIPALIDAD DE COLINA**

*1. ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?*

Busca potenciar el emprendimiento en la comuna, ya sea creando nuevos emprendimientos o mejorando los ya existentes. Por otro lado, la superación de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Colina.

*2. Descripción de la experiencia*

Se le entrega a los emprendedores de la comuna asesoría, financiamiento y apalancamiento de financiamiento para que surjan y desarrollen los proyectos, sus empresas o ideas con las que se presentan los habitantes del municipio al Centro del Emprendedor.

### *3. Objetivos de la experiencia.*

#### Objetivo General

Busca apoyar a emprendedores en la creación de nuevas empresas y aumentar la productividad y sostenibilidad de las ya existentes.

#### Objetivos Específicos

Asesoría, financiamiento y apalancamiento de financiamiento.

### *4. ¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos de la experiencia? y ¿Cómo fue definida esta estrategia?*

Se definió en primer lugar con la visión desde Alcaldía y la opinión de los vecinos, a través de consultas en la realización del PLADECO donde se determinó la importancia que para la población poseía el emprendimiento.

Posteriormente, se hizo un estudio de distintos tipos de financiamientos a los que podía optar el Centro del Emprendedor y sus usuarios para amentar los recursos. Por último, se buscó satisfacer demandas, problemáticas y oportunidades de los emprendedores de la comuna.

### *5. Alianzas que ha logrado la experiencia*

Privada Puente UC: Capital humano y capacitaciones

Publica CORFO Financiamiento de Proyectos

Privada Anglo American Financiamiento

### *6. Origen de los recursos*

- a) Pública Internacional Proyecto Unión Europea  
Concurso \$40.000.000

- b) Privada ONG Proyecto Incubadora Concurso  
\$20.000.000
- c) Pública Municipalidad de Colina Aporte Público  
\$20.000.000
- d) Privada Corporación Municipal de Colina Aporte Privado \$10.000.000

7. *¿De qué forma se obtuvo cooperación o alianzas con otras organizaciones?*

Las alianzas se han ido gestionando desde el origen del Centro del Emprendedor de Colina, en la actualidad hay funcionarios que se dedican a las relaciones públicas y privadas del Centro. Las alianzas de capacitación se hacen directamente con las instituciones que las imparten, normalmente son Universidades.

Las alianzas de financiamiento se logran a través de postulaciones que hace el Centro del Emprendedor, para ello también cuentan con personal especializado.

8. *Fortalezas de la Experiencia*

El nivel de capacitación de los funcionarios del Centro del Emprendedor, la capacidad que tienen de escuchar a vecinos y autoridades municipales para mejorar la gestión, alianzas de calidad y la capacidad para generar recursos.

Además se han creado nuevas redes de distribución de los productos entre pequeños productores y mayores. En una cadena de integración. Donde los emprendedores tienen la oportunidad de entregar insumos

a grandes empresas, como es el caso de la minería y sus necesidades textiles.

*9. Debilidades de la experiencia*

Falta de recursos humanos para el seguimiento de proyectos y procesamiento de información.

*10. ¿Qué cambios o innovaciones ha introducido la experiencia?*

El proyecto ha ido evolucionando con la participación del Centro del Emprendedor en distintos proyectos como el Fortalecimiento de Gobiernos Locales Descentralizados de la Unión Europea que entrego una estructura innovadora de trabajo.

La alianza con CORFO permitió el acceso a nuevos recursos y la búsqueda de nodos para la competitividad, que busca asociaciones de emprendimientos con industrias de mayor envergadura.

*11. ¿Cuál fue el apoyo político con la que conto esta Experiencia?*

El principal apoyo es el del Alcalde de Colina, Sercotec y Ministro de Economía y Seremi de Economía.

*12. ¿Cuál fue la continuidad de la experiencia?*

Existe un proyecto que se desarrollará en 3 años que busca por un lado el aumento de infraestructura del Centro del Emprendimiento, esto implica la incorporación de incubadoras y oficinas para los emprendedores.

Por otro lado, busca trabajar en conjunto con OMIL en proyectos más grandes.

*13. ¿Cómo se expresa la participación ciudadana?*

El origen del Centro del Emprendedor fueron las encuestas participativas para confeccionar el PLADECO, hoy en día se hace a través de una retroalimentación sistemática que tiene el Centro del Emprendedor con sus usuarios y habitantes de la comuna.

*14. Información posterior a la presentación de la experiencia*

Existen más de 3.500 proyectos que han buscado la ayuda del Centro del Emprendedor desde su inauguración en 2009. Es por ello que la ayuda que presta este centro se ha vuelto trascendente, porque es la ciudadanía la que le ha dado valor al proyecto a través de alta demanda.





### **3<sup>ER</sup> LUGAR TRANSFERIR HACIA EL DESARROLLO MUNICIPALIDAD DE TEMUCO**

1. *¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?*

Los recursos por definición siempre serán escasos en comparación al cumulo de necesidades que presenta toda sociedad, por tanto se debe reconocer la imposibilidad de que las municipalidades puedan concurrir a todas las solicitudes o requerimientos asistenciales, de gestión, de transferencias o de inversión que procuren todos sus habitantes.

Limitar la acción social solamente a la asistencialidad generada a partir de la DIDECO o a los programas sociales articulados por esta u otra dirección necesariamente terminara por discriminar solamente en favor de aquellos grupos o sectores priorizados dentro del plan anual de acción o actividades planificadas conforme a disponibilidad presupuestaria por la municipalidad.

Si bien, ciertos programas emanados del nivel central se incorporan en la dinámica municipal atendiendo

situaciones de vulnerabilidad, violencia, maltrato, deporte, salud o seguridad, la demanda diaria expone la incapacidad de que la gestión municipal por si sola o en conjunto con otras instituciones públicas sea capaz de sostener todos los requerimientos comunitarios.

En este escenario es la propia sociedad organizada que puede articular parte de su bienestar formulando y construyendo proyectos sustentados en una organización que no persiguiendo fines de lucro y con personalidad jurídica vigente, es capaz de solicitar un subsidio para fines específicos a desarrollarse dentro de la comuna y que representen un impacto comunitario.

Bajo este esquema se construye la orientación de la asignación de subvenciones dentro de la comuna, buscando incorporar iniciativas coincidentes con la tarea municipal y con destinatarios comunales que no representen un foco de atención para actividades o programas en desarrollo municipal.

## *2. Descripción de la experiencia*

Abordar la gestión pensando en el mayor desarrollo posible de la comuna se transforma en el objetivo de toda autoridad comunal. En cada uno de los focos de gestión que aborda la Municipalidad de Temuco se aplican recursos tendientes al fortalecimiento, colaboración y protección de los sectores más sensibles, carenciados o vulnerables de la población y en particular el rol subsidiario de la institución, que permite avanzar para ceder en la comunidad organizada parte de un protagonismo que le lleve a ser parte de su desarrollo.

La acción permanente del municipio está dada por un mandato constitucional que a través de una orgánica propia define tareas de carácter privativo exclusivas de la gestión municipal, de carácter compartidas que posibilitan el trabajo asociado con otros servicios públicos y funciones esenciales a través de las cuales puede otorgar subvenciones y aportes específicos a entes privados o públicas que colaboren directamente con el cumplimiento de sus funciones.

La subvención es un mecanismo de acción habitual que las distintas organizaciones territoriales o funcionales, postulan al municipio con el propósito de financiar o cofinanciar sus propias tareas. En base al contexto anterior, se postula esta experiencia para mostrar una modalidad que ha permitido asumir paulatinamente un mayor protagonismo municipal con la finalidad de orientar selectivamente los destinatarios de la subvención con estricto respeto a la normativa vigente pero con especial énfasis en las tareas que interesa potenciar en virtud de su impacto en el desarrollo comunal y en su alcance y participación comunitaria.

La selección así dispuesta permite abordar acciones de interés general, que no impliquen asumir competencias de otros órganos públicos, no aplica en gastos de beneficio particular y con incidencia en algún ámbito social o económico relevante de la comuna, que califica la municipalidad.

Cobra importancia esta experiencia a partir de los valores involucrados, de los objetivos apoyados y

fundamentalmente, respecto al incentivo de estructurar organizaciones en la comuna en términos formales.

Las cifras asociadas a esta iniciativa evolucionan drásticamente en cuanto a valores. Pero en directa proporción, es notable la cantidad de instituciones que al amparo de este proceso hoy es posible pesquisar denotando un claro interés por participar pero fundamentalmente mostrando el desarrollo o fortalecimiento que la comunidad ha logrado en ciertas áreas del quehacer municipal. Lo que a juicio del municipio, claramente se relaciona con los focos de desarrollo aplicados por el municipio y en los cuales se ha incentivado la participación colaborativa de instituciones u organizaciones relacionadas.

A modo de ejemplo en el año 2014, las transferencias prácticamente equivalen a los niveles de inversión con fondos propios que establece el municipio al formular su presupuesto de gestión anual.

Se detalla a continuación de qué manera el Municipio ha establecido las subvenciones como un mecanismo para generar alianzas público privadas en post del desarrollo comunal.

### *3. Objetivos de la experiencia*

#### Objetivo General

Fortalecer y privilegiar el concepto de subsidiaridad del municipio orientando hacia aquellas acciones o actividades que potencien la línea de acción fijada por el mismo.

### Objetivos específicos

- Conformar una red de aliados estratégicos que colaboran con el accionar municipal con el propósito de abordar gradualmente la mayor cantidad de áreas susceptibles de apoyar subsidiariamente.
- Reconocer la importancia e incidencia del aporte privado en el desarrollo comunal conformando una extensión corporativa del trabajo municipal en la medida que exista coincidencia del accionar privado con la función o mandato municipal.
- Integrar al sector funcional, territorial o privado que no persiga fin de lucro como activos participantes del desarrollo comunal.

#### *4. ¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos de la experiencia? y ¿Cómo fue definida esta estrategia?*

La modalidad implementada obligo en primer término transmitir una nueva política en la entrega de subvenciones donde paulatinamente se trasmite que los recursos perseguirán efectos comunitarios restringiendo aquellas iniciativas que las instituciones visualizaban con beneficio propio, y que a pesar de que administrativa y legalmente se ajustaban a ser sujetos del beneficio, carecían de un impacto en su entorno o bien de carácter social.

Sin lugar a dudas que el nuevo foco de asignación se transforma en un filtro que rescata fundamentalmente aquellas instituciones colaboradoras de la función

municipal y que obliga a una sustentabilidad propia de la institución a partir del carácter subsidiario que enfatiza el proceso de subvención donde el municipio asiste con una parte del trabajo que la organización está desarrollando en favor de la comunidad (subsidio por sobre un completo financiamiento).

Se conforma de este modo una base de colaboradores que tomando como plataforma el proceso de entrega del presente año pueden clasificarse en iniciativas orientadas a la acción comunitaria, adultos mayores, cultura, deportes, programas sociales, salud y fortalecimiento institucional.

La estrategia se establece como parte del proceso de planificación anual, enmarcada en la discusión presupuestaria donde se definen los distintos énfasis que asume el plan anual.

En términos prácticos la propuesta anual de subvenciones que se somete a consideración del Concejo Municipal para su aprobación, incorpora la política aplicada por la administración y un resumen de las distintas áreas abordadas en la distribución. Según se detallara a continuación durante el año 2014 se favorecieron 115 iniciativas.

### *5. Alianzas que ha logrado la experiencia*

#### *Acción Comunitaria*

Cuerpo de Bomberos, Unión Comunal JJ.VV., Comités de vivienda, Fundación damas de Blanco, Organización Red Inserción, Corporación de certificación leña, entre otras.

En el año 2014 se identifican 10 instituciones bajo este apalancando de los recursos municipales a través de un fortalecimiento de su función en favor de la comunidad. Esto es, apoyando la organización de JJ. VV, organizando y apoyando soluciones presentadas por comités de vivienda, dotación clasificación agua potable, energía, apoyo en la reinserción social de personas detenidas o apoyando la preocupación por mejorar las condiciones medio ambientales generadas a partir del uso de la leña.

#### *Atención Adultos Mayores*

Congregación de las Hermanitas de los Ancianos Desamparados, Sociedad Conferencia San Vicente de Paul, de Señoras Corporación Hogar de Ancianos Edén-Temuco, Unión Comunal de Clubes de Adultos Mayores de Temuco, Grupo de Acción Social de Adulto Mayor, Refugio Adulam, Taller Laboral San Isidro, Grupo de Mujeres Brotes de Alma

En el año 2014 se identifican 7 instituciones bajo esta clasificación de atención integral de adultos mayores con alimentación, estadía y cuidados. Aspectos recreativos y desarrollo del autocuidado. Jornadas en salud preventiva entre otros propósitos

#### *Cultura*

Sociedad Amigos del Árbol, Asociación Cultural Niños, Cantores de la Araucanía, Agrupación Cultural y Club, de Cueca "Los Trigales", Ballet Folklórico de Adultos

mayores BAFOAM, Agrupación Escuela de Cueca y Folklore, Agrupación Cultural Cormil Generación 66-75 Agrupación Musical Sarim – Adonaí, Grupo de Acción, cultural, Pedro de Valdivia, Agrupación Folklórica, Sombreros y Espuelas de Temuco.

En el año 2014 se identifican 10 instituciones bajo esta clasificación folclórico en torno al baile nacional entre otros propósitos.

### *Deportes*

42 instituciones. Este puede ser uno de los aspectos más representativos que dimensiona los efectos de orientar estas alianzas en función de una línea de acción estratégica.

Este municipio ha construido en los últimos 5 años a lo menos 10 nuevos estadios de futbol en pasto sintético en reemplazo de polvorientas canchas.

Los efectos han sido notables en la activa participación de deportistas destacando como uno de los sectores más activos y en los cuales la municipalidad concurre por ejemplo con arbitrajes e implementos deportivos.

### *Salud*

24 instituciones detalladas. Uno de los aspectos más sensibles que se aborda por esta vía es fortalecer la acción que se desarrolla en favor de enfermos de cáncer, respiratorios, leucémicos, niños limitados, síndrome de Down, etc. caracterizado por un fuerte compromiso de las instituciones que concurren financiando mayoritariamente a las iniciativas.



## *6. Origen de los Recursos*

Hogar de Madre adolescente. Fundación Maria Ayuda  
Propios de la institución. M\$ 42.000

Universidad (Medio Ambiente). Universidad Católica de  
Temuco. Propios de la institución. M\$ 35.000

Turística. Corporación de Promoción Turística Temuco  
Araucanía. Convention Bureau. Propios de la institución  
M\$25.000

Deportiva Asociaciones de Futbol. Propios de la  
institución. M\$30.000

Salud (Enfermos de Cáncer). ONG CONILE Propios de  
la institución. M\$ 35.000

## *7. ¿De qué forma se obtuvo cooperación o alianzas con otras organizaciones?*

La direccionalidad que busca el municipio se inicia a partir de la identificación de la institución que puede transformarse en colaborador, se contacta por parte de la administración y se asesora en la formulación del proyecto de subvención participando activamente en la edición de la iniciativa. Esta instancia permite conciliar el diagnostico institucional disponible en el municipio, la independencia y autonomía de la organización comunitaria en su funcionamiento y la coincidencia con

la planificación municipal en alguno de los focos estratégicos definidos en el plan anual.

El mecanismo busca su fortalecimiento a través de la adecuada difusión de resultados obtenidos por aquellas instituciones favorecidas en años anteriores.

Se genera además un mecanismo de postulación permanente en página web municipal sumado a un proceso asociado a proyectos orientados al desarrollo vecinal.

#### *8. Fortalezas de la experiencia*

- Integración y promoción de actores privados que se transforman en relevantes para el desarrollo de la comuna.
- Acercamiento por parte de las organizaciones de la comuna a la institucionalidad municipal, su plan de acción y los focos definidos como estratégicos para el desarrollo comunal.
- Apalancamiento financiero de recursos municipales que se orientan a atender acciones que no necesariamente están cubierta por programa o presupuesto municipal.

#### *9. Debilidades de la experiencia*

La evolución positiva de los mayores recursos asignados es inferior al mayor crecimiento que presentan las instituciones en cuanto a organización , aumentando cada año más la cantidad de proyectos que son postulados con lo cual también aumenta el número de instituciones

que no son favorecidas a partir del marco presupuestario disponible.

En subsidios, la mantención del FONDEVE compensa en parte la evolución de ser beneficiarios directos a ser actores del desarrollo comunal.

*10. ¿Qué cambios o innovaciones ha introducido la experiencia?*

En la comunidad una mayor cantidad de instituciones organizadas y con capacidad de presentación de iniciativas.

En el municipio una mayor planificación de los recursos transferidos al sector privado a través de un seguimiento administrativo, de los destinos complementado además con un posicionamiento georreferenciado de las iniciativas con lo cual se analiza la orientación espacial entregada a los recursos, buscando además abarcar el mayor territorio posible evitando concentrar los destino solo en algunos sectores de la comuna.

Las distintas áreas favorecidas son monitoreadas además por las direcciones pertinentes, esto es DIDECO, Salud, Deporte, etc.

Conforme a lo anterior el proceso se transforma en un articulador de una mayor coordinación institucional del municipio y un mecanismo de acercamiento de la comunidad organizada como actor directo de su propio desarrollo.

*11. ¿Cuál fue el apoyo político con la que conto esta experiencia?*

Acuerdo transversal del Concejo Municipal a la iniciativa presentada por la Administración en el sentido de modificar o adecuar la política aplicada con anterioridad.

*12. ¿Cuál fue la continuidad de la experiencia?*

Las subvenciones municipales es una facultad que poseen todos los municipios de manera que es absolutamente replicable, en particular se ha compartido la experiencia con otros municipios.

Al interior del municipio se puede comparar la evolución de los fondos asignados que en un plazo no superior a 5 años se han amplificado considerablemente. Además se ha realizado un impacto relevante en el fortalecimiento organizativo de la comunidad demostrado a través de la cantidad de instituciones constituidas y vigentes a la fecha.

*13. ¿Cómo se expresa la participación ciudadana?*

Considerando que es un proceso al cual se concurre vía postulación se mantienen canales tradicionales como el FONDEVE y se han abierto otras iniciativas específicas de postulación como seguridad ciudadana y cultura por ejemplo. En relación a la seguridad, se ha determinado debido al resultado de encuestas locales, que la posicionan como un área relevante que debe ser atendida por el municipio

*14. ¿Cómo fueron medidos y evaluados los resultados?*

Uno de los primeros elementos a considerar al momento de priorizar son los beneficiarios directos con subvención.

No obstante, uno de los mayores efectos indirectos del proceso es el incentivo a masificar la formalización de instituciones donde en términos explosivos destacan los clubes de adultos mayores que en la actualidad involucran alrededor de 8000 personas organizadas en más de 270 clubes vigentes, cada uno con capacidad de generar iniciativas o proyectos de apoyo a la institución.

En relación a la fiscalización y correcta aplicación de los recursos existe un seguimiento de carácter administrativo y de legalidad por parte de la dirección de control y eventualmente técnico por parte de la dirección pertinente DIDECO, Deporte, Salud, Educación, etc.

*15. Información posterior a la presentación de la experiencia*

Resulta pertinente señalar los aspectos claves de esta iniciativa en el sentido que incentiva la participación especialmente de aquellos grupos de interés municipal que permiten presentar el proceso como una nueva modalidad de asignación que centra el foco en el desarrollo comunitario más que en una asignación que pretenda fines propios de la institución (ajustados por supuesto a alguna de las tareas municipales).

Apalancar el trabajo municipal en los focos o ámbitos de acción estratégicos definidos en el PLADECO se transforma en una gestión que reconoce, convoca y

fortalece la acción de organizaciones en torno al desarrollo local con lo cual automáticamente se involucra a las áreas del municipio en la gestión pertinente a la organización relacionada ya sea en deporte, salud, asistencia social, atención adultos mayores, etc.

Las autoridades locales representadas a través del concejo, reconocen la política anual y concurren con su acuerdo, sugiriendo además algunas instituciones que se ajustan a la política de entrega definida.

El carácter de fondos públicos obliga a un permanente monitoreo administrativo que busca asegurar el propósito presentado en la iniciativa, de legalidad conforme a las facultades de la dirección de control ya sea en la documentación o en terreno directamente y finalmente de pertinencia y evaluación por parte de las unidades relacionadas

Finalmente, uno de los aspectos innovadores incorporados al proceso es una georreferenciación de las iniciativas favorecidas marcadas a través de GPS o espacialmente definido los territorios presentan en un contexto comunal la intensidad y focalización de los recursos transferidos por esta vía.

Asimismo se ha demostrado que las acciones favorecidas van mostrando resultados que sirven de motivación a las instituciones involucradas pero que también dan una señal al municipio en orden a demostrar que es posible la obtención de buenos resultados a partir del apoyo subsidiario ,tal como lo demuestran los clubes de adultos mayores creados en la comuna, la cantidad de deportistas que hoy utilizan intensivamente los recintos deportivos o

representantes locales que son capaces de campeónar o ser sujeto de selección a nivel nacional.

### *16. Observaciones Generales*

Durante el presente año presupuestario la Municipalidad de Temuco ejecuta por vía de transferencia al sector privado una cifra del orden de los 1.450 millones de pesos que se dimensionan a partir de algunos datos estadísticos del marco presupuestario municipal que presenta el SINIM en su página oficial. Se muestra que casi un 5% del presupuesto total en asignación es por esta vía , prácticamente un 5% del ingreso propio permanente por tanto sin utilizar la figura de presupuestos participativos se construye un mecanismo relevante de participación social y comunitaria.





## **MENCIONES HONROSAS**



## **HUERTOS FAMILIARES MUNICIPALIDAD DE LA HIGUERA**

*1. ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?*

Durante la última década, la sequía en el norte del país ha empeorado progresivamente, creando serias deficiencias en la población que se ha visto gravemente afectada en su diario vivir. Al existir evidentemente escases de agua, no sólo se afecta el consumo de agua potable y si no también aquellas destinada al riego, lo que además dificulta la producción agrícola, encareciendo los costos.

Por lo anterior, la Junta de Vecinos N°1 de Caleta Los Hornos, guiados por un Agrónomo residente de la zona, ha buscado nuevas posibilidades para el desarrollo de huertos familiares de auto consumo a través del reciclado de aguas hogareñas. Iniciativa que contó con el

apoyo de la Ilustre Municipalidad de La Higuera, Servicio País y Fosis, favoreciendo además la conciencia sobre el uso y reciclaje de recursos naturales, el presupuesto familiar y la participación ciudadana.

## *2. Descripción de la experiencia*

El proyecto se implementó en el mes de marzo de 2014 en el sector de Caleta Los Hornos. Buscaba beneficiar a 10 familias con huertos de autoconsumo a través del reciclaje de aguas de uso diario, por medio de un filtro obtenido por recursos en fondos concursables de nivel nacional. La gestión del proyecto está a cargo de la junta de vecinos n°1 de Caleta Los Hornos con ayuda y coordinación del SECPLAC de la Municipalidad de La Higuera.

Durante las primeras semanas de desarrollo del proyecto se construyeron los huertos y se instaló el motor hidráulico que purifica el agua. Posteriormente, se capacitó a los miembros de la junta de vecinos en la procedencia del agua que pueden utilizar, en el uso del motor y por último en técnicas de plantación y cosecha. Hasta julio de 2014 se han realizado 3 cosechas de distintas verduras. Al ver los resultados y beneficios el proyecto se aumenta la participación de 10 familias a todas las de Caleta Los Hornos.

### 3. *Objetivos de la experiencia.*

#### Objetivo General

Mejorar la Calidad de vida de vida de las familias de Caleta Los Hornos, Construyendo un huerto ecológico de auto consumo que se riegue con recursos hídricos reciclados desde los hogares de las mismas familias, incentivando el cuidado de los recursos naturales, el presupuesto familiar y una alimentación sana.

#### Objetivos Específicos

- Generar conciencia y mejor uso de recursos hídricos en la población que se ve directamente afectada por la sequía en el norte de Chile.
- Desarrollar huertas ecológicas familiares para incentivar la participación activa de la localidad en el proyecto.
- Fomentar en toda la comunidad los proyectos Socio - productivos de participación comunitaria, que ayuden a una mejor calidad de vida a través de la alimentación, participación, aumento del presupuesto familiar y contribución a nuevos aprendizajes.

#### 4. *¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos de la Experiencia? y ¿Cómo fue definida esta estrategia?*

El proyecto es iniciado por un estudiante de Agronomía, proveniente del sector, quién preocupado por

la situación que se vive y por el estado de caleta ante la sequía, presenta la idea con el fin de ayudar a la población de la caleta.

La idea se convierte en proyecto una vez que encuentra apoyo en la Junta de Vecinos n°1 de Caleta Los Hornos y del SECPLAC, por lo que se postula a un fondo concursable y busca apoyo técnico en servicio país con lo que logra su exitosa ejecución.

La participación aumentó en medida que se iban evidenciando los buenos resultados y hoy participan todas las familias de Caleta Los Hornos. La principal estrategia es la coordinación con la presidenta de la Junta de Vecinos que realiza reuniones una vez a la semana para organizar la participación de la comunidad. La estrategia fue definida de este modo, debido a la falta de presupuesto y personal de la municipalidad, por otro lado la iniciativa surge desde la misma comunidad siendo gestionada y contando con un completo apoyo municipal.

#### *5. Alianzas que ha logrado la experiencia*

- a) Servicio País: Apoyo técnico a través de profesionales.
- b) Fosis: Capacitación de uso de máquina de reciclaje de agua.
- c) Junta de Vecinos –población - municipalidad Organización.

### *6. Origen de los Recursos*

- a) Pública Fosis Fondos \$5.000.000.-
- b) Privada Servicio País  
Recursos Humanos \$7.200.000.-

### *7. De qué forma se obtuvo cooperación o alianzas con otras organizaciones*

A través de la organización, con un objetivo claro.

### *8. Fortalezas de la Experiencia*

- a) Busca solución al problema de la sequía con participación e integración ciudadana y con la reutilización de recursos naturales.
- b) Genera conciencia y enseña conocimientos técnicos sobre los recursos hídricos.
- c) Ayuda a aumentar el presupuesto familiar a través del cultivo de verduras y ahorro de agua.
- d) Incide en la calidad de vida de la población de Caleta Los Hornos mejorando su nutrición.

### *9. Debilidades de la experiencia*

La principal debilidad del proyecto es la falta de financiamiento para mantención y expansión del proyecto. Por otro lado, a pesar de contar con el apoyo técnico de Servicio País, mientras ha aumentado la participación y las ganas de expandir el proyecto, se hace necesario un apoyo técnico de mayor frecuencia.

*10. ¿Qué cambios o innovaciones ha introducido la experiencia?*

- a) Se ha aumentado la participación de la comunidad, ya que antes solo participaban los integrantes de la junta de vecinos y ahora participan todos los habitantes de la Caleta Los Hornos con reuniones periódicas.
- b) Se ha realizado favorecido el presupuesto familiar y la nutrición a través de la creación de huertos familiares.
- c) Se ha capacitado a la población introduciendo una nueva forma de actividad económica de autoconsumo, y se le ha otorgado al ciclo del agua, mayor capacidad de uso.

*11. ¿Cuál fue el apoyo político con la que conto esta Experiencia?*

El apoyo político vino principalmente del Alcalde, al quién se le presento el proyecto y decidió respaldarlo a través del municipio, postulándolo a fondos concursables, donde SECPLAC realiza un seguimiento permanente.

*12. ¿Cuál fue la continuidad de la experiencia?*

El proyecto contempla una segunda etapa que se encuentra concursando en Fosis. El proyecto se expandió en cuanto a la participación de los habitantes después de la primera cosecha, actualmente hasta el 30 de julio de 2014 ha habido 3 cosechas.



### *13. ¿Cómo se expresa la participación ciudadana?*

La participación ciudadana es activa en todo el proceso del proyecto, incluso en la formulación de la idea. Se observa una organización social potente que ha permitido el alto desempeño de la iniciativa, con inclusión social-territorial.

### *14. Observaciones Generales*

El proyecto se encuentra participando para una segunda etapa en Fosis. Y además ha participado en servicio país donde la comunidad recibió la asesoría de un Ingeniero Agrónomo, a través de dicha iniciativa.

### *15. Información complementaria*

El proyecto lleva 4 meses de implementación al 31 de julio de 2014, con positivos resultados.



## COMITÉ CALIDAD DE VIDA LABORAL MUNICIPALIDAD DE LO BARNECHEA.

### *1. ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?*

El objetivo que busca la implementación de estas prácticas laborales, a partir del año 2010, es mejorar las condiciones laborales y sensación de bienestar respecto de su entorno de trabajo. En este proyecto están involucradas distintas variables asociadas a la calidad de vida laboral, dentro de las que podemos mencionar se encuentran: la infraestructura, conciliación trabajo familia, clima laboral, liderazgo, comunicación, celebraciones, y programa de beneficios, incentivos no explícitos (capacitación, reconocimiento, etc.).

### *2. Descripción de la experiencia*

La municipalidad de Lo Barnechea, por voluntad del Sr. Alcalde Felipe Guevara Stephens, creó un Comité Calidad de Vida, dictado por el Decreto N°1898 con fecha

del 6 de abril de 2011, el que velara por el bienestar integral de los funcionarios. Esta experiencia comenzó con la realización de un diagnóstico para saber la percepción acerca del clima laboral y calidad de vida, por lo que se encuestó al municipio con 2 instrumentos; uno la encuesta del Instituto Great Place To Work y el otro, con la Encuesta de Padres y Madres que trabajan. Los resultados de estas encuestas nos revelaron la percepción de los funcionarios respecto de la calidad de vida y del lugar para trabajar, lo que nos permitió planificar año a año actividades que permitieran aumentar significativamente la percepción de un buen lugar para trabajar, mejor clima laboral y mayor sensación de bienestar.

Esto trajo como consecuencia un cambio en la cultura organizacional, donde se valora y reconoce a las personas e involucra un mejor ambiente laboral.

### *3. Objetivos de la experiencia*

#### **Objetivo General**

El Objetivo General del Comité Calidad de Vida Laboral es: articular, orientar, derivar y gestar actividades alcanzables, de acuerdo a los recursos materiales, económicos y humanos, que abarquen acciones de sensibilización y prevención en seguridad, salud laboral, oportunidades de aprendizaje y esparcimiento cultural en el trabajo, para los funcionarios municipales.

### Objetivos Específicos

- a) Aumentar la percepción sobre el clima laboral y bienestar psicológico de los funcionarios de la Municipalidad de Lo Barnechea y orientar a aquellos que requieran información sobre vías de solución a problemas de salud física, psicológica de ellos.
- b) Difundir internamente información de prevención en materias de seguridad, salud física, psicológica, beneficios para funcionarios municipales.
- c) Coordinar con actores colaboradores del municipio capacitaciones, seminarios, talleres y charlas.

#### 4. *¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos de la experiencia? y ¿Cómo fue definida esta estrategia?*

La estrategia para llevar a cabo los objetivos es realizar actividades que aborden cada una de las variables mencionadas anteriormente:

#### Marzo “Inicio Año Laboral”

- Al comenzar cada año, se realiza un acto masivo con los funcionarios, donde se les incentiva y motiva a permanecer en un buen ambiente laboral

#### Abril “Mes de la Salud”

Se organiza una feria saludable que contempla:

- Preventivo visual
- Evaluación dental
- Preventivo (glicemia, índice de masa corporal, peso, colesterol).
- Vacunación anti influenza

Julio “vacaciones de invierno”

- Se realiza un programa de vacaciones de invierno, llevando a los niños a la nieve, talleres de pintura, origami, etc.

Agosto “Calidad de Vida Laboral”

- Actividad de capacitación, con reconocimiento y actividades lúdicas.

Septiembre “Mes de la Patria y Conductas saludables”

- Organizar una actividad de esparcimiento.

Octubre “Mes de la Calidad de Vida Laboral”

- Realización de la “Semana de la Sana convivencia” o Semana de la Felicidad” que contemple charlas con temas relacionados a la felicidad, gestión de sí mismo y resiliencia.

Noviembre “Cuida tu vida”

- Se realiza una actividad de capacitación para prevenir el consumo de alcohol, drogas, etc.

Diciembre “Mes de la Familia”

- Realizar una actividad navideña que promueva el compañerismo, el trabajo en equipo y premiar por Departamentos o Direcciones.

6. *Alianzas que ha logrado la experiencia*

- a) Caja de Compensación Los Andes: Aportando relatores, centros vacacionales y recreacionales
- b) Caja de Compensación La Araucana: Aportando relatores, centros vacacionales y recreacionales
- c) Centro de Ski Valle Nevado: Subvencionando a 50 niños que llevamos a ser parte de la experiencia de skiar.

- d) Mutual de Seguridad: Asociación Chilena de Seguridad, capacitaciones y prevención de riesgo en la salud física y mental
- e) Universidad del Desarrollo: Capacitaciones y convenio de atención psicológica gratuita

#### *6. Origen de los recursos*

Públicos, Municipalidad de Lo Barnechea.

#### *7. ¿De qué forma se obtuvo cooperación o alianzas con otras organizaciones?*

Gestión del Departamento de Recursos Humanos, área Desarrollo Organizacional, con cada una de las áreas comerciales.

#### *8. Fortalezas de la experiencia*

Se ha logrado sensibilizar a los funcionarios e ir avanzando hacia una cultura organizacional que gestiona y se preocupa de la calidad. Además de una organización que aprende.

#### *9. Debilidades de la experiencia*

- a) Restricciones legales por ser organismo público, merman el desarrollo ampliado de beneficios, que pueden optar empresas privadas.
- b) Faltan recursos monetarios para realiza otro tipo de actividades.
- c) Cuesta que todos los Jefes de Departamentos y Directores se sumen a las actividades.

*10. ¿Qué cambios o innovaciones ha introducido la experiencia?*

Como el proceso de implementación de buenas prácticas en Calidad de Vida, ha sido beneficioso para todos los funcionarios y sus familias, este proyecto está consolidado y cada año, se le agregan más actividades que siguen aumentando la percepción de clima laboral y calidad de vida laboral, agradeciendo a la Administración por las posibilidades entregadas por el municipio.

*11. ¿Cuál fue el apoyo político con la que conto esta experiencia?*

Absoluto apoyo del Sr. Alcalde para fomentar la Calidad de Vida Laboral, incluso decretó el Comité Calidad de Vida Laboral.

*12. ¿Cuál fue la continuidad de la experiencia?*

Esta experiencia es parte del Desarrollo Organizacional de la institución y compartimos experiencias anualmente con los municipios de Vitacura y Providencia.

*13. ¿Cómo se expresa la participación ciudadana?*

Al mejorar la calidad de vida de los funcionarios produce un impacto positivo a la comunidad, brindándole mejor calidad en la atención, mayor disposición para atender a sus requerimientos, capacidad de escucha y empatía en las situaciones complejas.



## **MUNICIPALIDAD DE LO BARNECHEA**

### **Mapa de oportunidades DIDECO**

*1. ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?*

- a) Potenciar la coordinación profesional y técnica para la atención de la comunidad.
- b) Se busca superar la falta de información sobre los diversos programas municipales de servicio a la comunidad.
- c) Con nuestro programa "mapa de oportunidades" pretendemos superar la descoordinación propia del manejo de diversos programas radicados en distintas unidades.

*2. Descripción de la experiencia*

Los responsables del diseño del mapa de oportunidades recopilaron información general y básica relativa a los programas que ejecutan los distintos

departamentos, servicios municipales y comunales y algunos de los principales organismos del estado relacionados con lo social.

Con ello se logró configurar un catastro de servicios y oportunidades para una mejor y más eficiente atención a la comunidad.

### *3. Objetivos de la experiencia.*

#### Objetivo General

Contar con un catastro de programas, direcciones y entidades de apoyo con información relativa a sus objetivos, responsables, lugar de funcionamiento, datos básicos de su desarrollo, direcciones, teléfonos y correos de toda la red de funcionarios a cargo de cada uno de ellos.

#### Objetivos Específicos

- a) Catastrar los diversos servicios y programas sociales que llevan adelante diversas unidades municipales.
- b) Acopiar la información básica de cada programa.
- c) Coordinar las acciones de cada uno de ellos.

### *4. ¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos de la experiencia? y ¿Cómo fue definida esta estrategia?*

La reunión de antecedentes se logró a través de reuniones, intercambio de información vía electrónica, y sobre todo contacto y entrevista personal con cada de los encargados respectivos.

### *5. Alianzas que ha logrado la experiencia*

Desde el interior de la municipalidad con departamentos para la entrega de información. Externos: Estado, bomberos, ministerios respectivos, PDI, carabineros, con entrega de información. Y de la comunidad con organizaciones territoriales en la difusión de la información obtenida.

### *6. Origen de los Recursos:*

- Municipalidad de lo Barnechea/ Presupuesto Municipal \$200.000.-

### *7. ¿De qué forma se obtuvo cooperación o alianzas con otras organizaciones?*

- a) Explicando la intencionalidad de los objetivos planteados.
- b) Con reuniones periódicas, apoyo y contacto de la Dirección de Dideco y del área de RRPP de la municipalidad.

### *8. Fortalezas de la experiencia*

- a) Trabajo en equipo.
- b) Participación de diferentes estamentos municipales.
- c) Motivación general.
- d) Fortalecimientos de lazos e interpelación de los diversos equipos de trabajo.

### *9. Debilidades de la experiencia*

- a) Lentitud en obtener la información.
- b) Información remitida incompleta.
- c) Rotación de los encargados.
- d) Variación de los programas.

*10. ¿Qué cambios o innovaciones ha introducido la experiencia?*

Incorporar información de entidades externas al municipio. Facilitar la atención de la comunidad frente a sus requerimientos.

*11. ¿Cuál fue el apoyo político con la que conto esta experiencia?*

Se contó con el apoyo y motivación de la directora de Dideco. Uso de la imagen institucional del municipio.

*12. ¿Cuál fue la continuidad de la experiencia?*

Ha sido una experiencia de interés local. La continuidad está dada por la actualización anual de este instrumento

*13. ¿Cómo se expresa la participación ciudadana?*

El programa está basado fundamentalmente en el aporte de los profesionales y técnicos, más que del apoyo vecinal, no obstante la comunidad será beneficiada en la medida que reciben la información sobre los servicios y redes sociales a través de sus dirigentes, profesionales y/o técnicos.

*14. Observaciones Generales*

Esta experiencia nace de la aplicación de los protocolos definidos en los programas de protección del gobierno central.

## INNOVACIÓN PROGRAMA DE 4 A 7 MUNICIPALIDAD DE PAINE

1. *¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?*

La innovación que hace Paine al programa 4 a 7 es que además del reforzamiento escolar también se busca generar una identidad de los niños con la comuna y aumentar la participación de los niños en el programa, generando ciertas modificaciones en su ejecución. Además de generar identidad comunal en los niños se intenta desarrollar distintas habilidades a través de actividades “*tipo scout*” como son el liderazgo, la empatía, el trabajo en equipo, etc.

Por otro lado, al aumentar la participación y la confianza en el programa se aumenta la posibilidad de que se logre de manera eficiente su meta de permitir el desarrollo profesional de los padres.

## *2. Descripción de la experiencia*

La experiencia del programa 4 a 7 del SERMAN busca que los padres puedan trabajar tranquilos después de que sus hijos terminan la jornada escolar, para ello se crea el programa que cuenta con 3 talleres, uno debe ser reforzamiento escolar y los otros dos son de libre elección del municipio. La buena práctica o innovación de Paine está en la ejecución de los dos talleres que son de libre elección. En vez de elegir talleres que sean con temáticas escolares o que simulen una sala de clases se decidió ejecutarlo de una manera más lúdica y participativa asimilando el funcionamiento de los scout para así lograr una identificación con el entorno natural y urbano en el que se encuentra inmerso la comuna, así mismo se generan actividades que desarrollen liderazgo, trabajo en equipo, entre otras virtudes.

## *3. Objetivos de la experiencia.*

### Objetivo General

Potenciar y aprovechar la instancia del programa “4 a 7” del SERNAM para reforzar el apoyo escolar pero también entregar una educación y participación integral a los niños mientras se encuentran dentro del programa.

### Objetivos Específicos

- a) Potenciar el programa “4 a 7” del SERNAM aumentando la participación de Padres e hijos.

- b) Enseñar valores a los niños a través de actividades didácticas que fomenten su participación.
- c) Desarrollar un vínculo de los niños con su entorno comunal para crear identidad.

*4. ¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos de la Experiencia? y ¿Cómo fue definida esta estrategia?*

La estrategia se define por los parámetros y requisitos que entrega por el Sernam, pero estos no alcanzan resultados de convocatoria mínima de alumnos estipulados por el Sernam. Ante tal escenario los monitores del programa (que durante los meses de enero y febrero fueron monitores del programa “madres temporeras” del Sernam) piden cambiar la locación del establecimiento en donde se desarrolla el programa y posteriormente, lo difunden puerta a puerta entre los padres de niños del sector y padres de niños que habían participado en el programa “madres temporeras”.

Por la experiencia y profesiones de los monitores del programa “4 a 7” se empiezan a desarrollar innovaciones en la ejecución del programa, como por ejemplo caminatas por la comuna, estas tienen fines educativos del entorno natural y urbano, también cuentan con permisos y a veces participación de los padres de los niños. Es así como, se han ido implementando distintas innovaciones en la ejecución y desarrollo del programa.

#### *5. Alianzas que ha logrado la experiencia*

- a) Sernam: Gestión del programa y aporte económico por cada niño que participa en el programa.
- b) Mineduc: Capacitación de monitores.
- c) Municipalidad de Paine: Facilita las instalaciones en donde se ejecuta el programa y talleres

#### *6. Origen de los Recursos*

Pública Sernam Públicos \$12.000.000.

#### *7. De qué forma se obtuvo cooperación o alianzas con otras organizaciones*

La cooperación de alianzas viene dada por el Sernam en la gestión del programa “4 a 7”. Cuando participan otras instituciones como centros culturales o en donde se desarrollen los talleres es DIDECO de Paine quien gestiona las alianzas o cooperaciones.

#### *8. Fortalezas de la Experiencia*

Gracias a las 3 innovaciones en la ejecución al programa de “4 a 7” que realizó la municipalidad de Paine se pasó de tener 3 niños a más de 30 participando activamente.

Por otro lado se ha ido generando un vínculo de los niños con su entorno comunal, así como el reforzamiento de ramos escolares y actividades que impliquen el desarrollo de valores.



### *9. Debilidades de la Experiencia*

Los parámetros y requisitos que entrega el Sernam para la ejecución del programa le resta libertad a los talleres y actividades que pueden ejecutar los monitores. También al ser un municipio rural hay niños que no se han podido integrar al programa por el problema de las distancias y/o movilización.

### *10. ¿Qué cambios o innovaciones ha introducido la experiencia?*

El primer cambio que se introdujo fue el cambio de sede a otra escuela con mejor ubicación y la difusión del programa que se hizo de puerta a puerta por parte de los monitores.

La innovación más grande fue en la ejecución del programa “4 a 7” que adapta los 2 talleres optativos que estipula el Sernam por actividades que desarrollan valores que permitan una mejor integración social de los niños, estas actividades generan identidad con su entorno comunal, liderazgo, empatía, trabajo en equipo, etc.

### *11. ¿Cuál fue el apoyo político con la que conto esta Experiencia?*

El apoyo político lo da el Alcalde a través del DIDECO y ha contado con el apoyo para cada una de las innovaciones. DIDECO se encarga de gestionar cooperación con otras instituciones, las que hasta ahora se han visto reflejadas en distintas visitas a lugares que los niños no conocían.

*12. ¿Cuál fue la continuidad de la experiencia?*

El primer programa “4 a 7” que se hace en Paine y que introduce estas modificaciones es en abril de 2013. La idea de introducir modificaciones al programa “4 a 7” viene de los mismos monitores que ya venían trabajando con los niños durante los meses de enero y febrero de 2013 en el programa “madres temporeras”.

*13. ¿Cómo se expresa la participación ciudadana?*

La participación ciudadana se expresa en la participación de los niños en el programa y el desarrollo que éstos experimentan en el mismo. Por otro lado hay actividades que requieren la participación de los padres con el fin de mejorar los vínculos familiares.

## **I. GESTORES TERRITORIALES**

### **MUNICIPALIDAD DE RÍO CLARO**

#### *1. ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?*

Acercar la presencia del Alcalde a todos los sectores de la comuna creando una relación más estrecha entre los vecinos y la Municipalidad, con la finalidad de crear estrategias y desarrollar acciones que apunten a mejorar la calidad de vida de todos los vecinos en Río Claro.

#### *2. Descripción de la experiencia*

El Departamento de Gestores Municipales crea un puente entre la Municipalidad y sus vecinos. Logrando mayor involucramiento de la ciudadanía.

#### *3. Objetivos de la experiencia.*

##### **Objetivo General**

Acercar la Municipalidad a nuestros vecinos, creando lazos permanentes y puentes de convivencia.

### Objetivos Específicos

- a) Canalizar las demandas de nuestros vecinos hacia la Municipalidad.
- b) Externalizar los servicios de la Municipalidad hacia los distintos sectores de la comuna.
- c) Promover las obras y actividades que contribuyan a mejorar la calidad de vida de nuestros vecinos.

#### *4. ¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos de la experiencia? y ¿Cómo fue definida esta estrategia?*

Desarrollamos un programa de actividades flexibles que permite adaptar nuestra planificación a los cambios que se produzcan en el tiempo. Así mismo, tenemos una estructura de trabajo que nos permite acceder a toda la comuna a través de Gestores Municipales, uno por sector. Los que procurarán representar operativamente al Alcalde y llevar a cabo las actividades que se establecen en la planificación inicial.

#### *5. Alianzas que ha logrado la experiencia*

- a) Asociación de Juntas de Vecinos de Río Claro: Permite lograr un cercamiento efectivo con los vecinos que más lo necesitan.
- b) Clubes de Adulto Mayor: Nos permiten integrar sus asambleas y nos ayudan a difundir el mensaje con eficiencia.
- c) Radio Comunitaria Radio Nueva Cumpeo: Informa a la comunidad respecto a las fechas y actividades planificadas.

## 6. Origen de los Recursos

Interna. Municipalidad de Río Claro, \$30.000.000.-

## 7. ¿De qué forma se obtuvo cooperación o alianzas con otras organizaciones?

Cooperación de otras organizaciones externas para la implementación del proyecto no se obtuvo, ya que este proyecto fue diagnosticado, planificado y ejecutado a partir de una necesidad interna del municipio.

## 8. Fortalezas de la experiencia

- a) Contamos con el apoyo y cercanía de las autoridades Municipales
- b) Los cinco gestores dan cobertura a todos los sectores de la comuna.
- c) El Programa de Gestores Municipales, permite trabajar coordinadamente con todas las Direcciones de la Municipalidad
- d) La autonomía del Programa, ofrece la flexibilidad necesaria para crear estrategias que se adaptan a las necesidades de la comunidad.
- e) Los primeros resultados de gestión son favorables para el logro de objetivos, la proyección y estabilidad de Programa.

## 9. Debilidades de la experiencia

La extensión y dispersión de la comuna, atenta contra la difusión del Programa.

El presupuesto acotado, dificulta el seguimiento, fiscalización y control de las actividades del Programa.

Para cubrir las necesidades de la comuna, resulta necesario fortalecer y mejorar la capacidad de respuesta del Municipio, los sistemas comunicación internos y la sistematización de los procesos en la Municipalidad.

*10. ¿Qué cambios o innovaciones ha introducido la experiencia?*

-Ha permitido enfocar los esfuerzos de la Municipalidad hacia la búsqueda de una mejor calidad de vida de nuestros vecinos, caso a caso.

-Avanzar hacia el conocer a nuestros vecinos en una multiplicidad de aspectos que buscan hacer de la comuna un mejor lugar para vivir.

*11. ¿Cuál fue el apoyo político con la que contó esta experiencia?*

No hubo apoyo político, el apoyo fue social.

*12. ¿Cuál fue la continuidad de la experiencia?*

Dado el escaso período de tiempo desde que el Programa de Gestores municipales dio inicio (enero 2014), no hemos observado aún la expansión a la cual se hace referencia en el enunciado.

*13. ¿Cómo se expresa la participación ciudadana?*

Luego de 6 meses de haber iniciado la experiencia, la participación ciudadana ha sido favorable, y se expresó fundamentalmente en dos etapas: diagnóstico y ejecución. Ambas fueron realizadas en terreno.

*14. ¿Cómo fueron medidos y evaluados los resultados?  
Impacto de la experiencia (datos, registros, etc)*

Los resultados que hemos obtenido a 6 meses del inicio, fueron medidos de acuerdo al nivel de satisfacción de los beneficiados, a la comparación que se obtuvo en proyectos similares en años anteriores, a partir del análisis de profesionales en el área.

*15. Información posterior a la presentación de la experiencia*

Falta mucho:

Se espera crear nuevos puentes de acercamiento, permanentes y consustanciales al proyecto original para Gestores Municipales.

Queremos conocer a cada vecino, no desde la vereda más próxima, sino desde sus necesidades más profundas para desarrollar nuevas estrategias a la medida de sus demandas.

Y finalmente, nuestra labor espera realizar en los años venideros, nuevos proyectos esperan por aprobarse, en distintos ámbitos: obras, salud, educación y servicio social.

*16. Observaciones Generales*

La experiencia ha constituido un desafío para todos quienes componemos el equipo municipal; en todos los ámbitos de trabajo, desde cada una de las Unidades, Servicios y Direcciones de nuestra Municipalidad.

Además, ha sido satisfactorio poder ayudar a personas que tienen necesidades fundamentales, no sólo porque el respaldo que les debemos como Municipio, sino porque esta tarea que realizamos todos diariamente va por buen camino y sin duda hoy, sienta un precedente en la historia de una comuna como la nuestra.

Gracias a experiencias como esta, tenemos la posibilidad de aprender que los hechos dicen más que las palabras, que la historia se escribe todos los días y que las obras sociales son el testimonio de una voluntad política.



## ARCHIVO HISTÓRICO COMUNAL MUNICIPALIDAD SAN BERNARDO

### *1. ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?*

En el país hay una valoración del patrimonio cultural, pero se ha valorado poco la importancia de los archivos históricos municipales, es por ello que el Archivo Histórico Comunal de San Bernardo busca catalogar, conservar, proteger y difundir archivos históricos de la municipalidad, ya que estos forman parte del patrimonio cultural del país.

### *2. Descripción de la experiencia*

La creación del Archivo Histórico Comunal y de sus funciones comienza con el PLADECO 2001-2010, donde se levantó la información inicial, reconociendo el potencial de los archivos y documentos existentes. Esto llevó a la capacitación de los funcionarios por parte de la DIBAM para después comenzar con la recopilación de

información y documentos de la gestión administrativa municipal. Una vez reunida la información y documentos se buscó financiamiento para restaurar y conservar los documentos. Hoy en el Archivo Histórico Comunal existen documentos de 1863 y tienen más 2000 volúmenes, cada volumen tiene como mínimo 300 documentos de valor histórico que pueden ser solicitados por funcionarios municipales y por público general.

### *3. Objetivos de la experiencia*

#### Objetivo General

Rescatar, organizar, custodiar, conservar y difundir la documentación histórica de la comuna de San Bernardo.

#### Objetivos Específicos

1. Crear un espacio informativo documental de la historia de San Bernardo.
2. Formar y profundizar los conocimientos y aptitudes del personal a cargo del archivo, en temas archivísticos.
3. Describir, organizar, conservar y facilitar el acceso de a documentos históricos emanados de la gestión municipal. Acrecentada además, con documentación cedida, donada etc., por la comunidad San Bernardina.
4. Describir, organizar, conservar y facilitar el acceso de 80 metros lineales de estantería con documentación cedida por la Ilustre Municipalidad de San Bernardo.
5. Difundir con veracidad el pasado y el presente de San Bernardo.

4. *¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos de la Experiencia? y ¿Cómo fue definida esta estrategia?*

La estrategia fue definida en el PLADECO 2001-2010. Posteriormente, se siguen directrices de DIBAM y del fondo español de Ayuda al Desarrollo Archivos Iberoamericano que financiaron y capacitaron a los funcionarios municipales en recopilación, restauración, conservación y difusión de los archivos históricos.

El municipio gestiona y apoyó todo el proceso con apoyo de la alcaldesa, desde 2004 el Archivo Histórico Municipal es una unidad independiente dentro del municipio, se caracteriza por ser una institución sin fines de lucro, administrada por la municipalidad de San Bernardo por lo que cuenta con presupuesto propio.

5. *Alianzas que ha logrado la experiencia*

- a) ONG ADAI: Financiamiento y capacitación
- b) Pública DIBAM Capacitación
- c) Pública Dirección Regional de
- d) Bibliotecas Públicas Hace entrega del lugar físico

6. *Origen de los recursos*

- a) ONG ADAI Concurso \$4.000.000.-
- b) ONG ADAI Concurso \$5.000.000.-
- c) Pública Municipalidad de San Bernardo Aporte permanente

7. *De qué forma se obtuvo cooperación o alianzas con otras organizaciones*

Las cooperaciones se obtuvieron por gestión del municipio y de sus funcionarios, que a través de seminarios y capacitaciones conocieron distintas instituciones con las que podían generar alianzas.

8. *Fortalezas de la experiencia*

La principal fortaleza es el apoyo municipal que el Archivo Histórico Comunal ha tenido para lograr distintas alianzas, junto con el compromiso de los encargados de la unidad. Por otro lado, ser una unidad independiente dentro del municipio, lo que permite un trabajo de alta calidad.

9. *Debilidades de la Experiencia*

El capital humano calificado para restaurar y organizar el archivo. Los volúmenes y documentos son administrados por dos funcionarios lo que se hace poco, ya que también administran todo el sistema de archivos municipales.

10. *¿Qué cambios o innovaciones ha introducido la experiencia?*

La principal innovación ha sido la gestión de los archivos y la difusión al público general. La gestión de archivos pasa por un proceso, cada vez que una autoridad municipal quiere deshacerse de archivos se llama al Comité de Expurgo que revisa si el documento tiene alguna importancia o valor, entre los criterios de

eliminación se considera el valor histórico. La difusión del Archivo Histórico Comunal tiene relación con el uso del público general, ya que se busca favorecer la participación directa de la ciudadanía, para ello se difunde a través de distintos medios de comunicación y se hacen distintas actividades con instituciones de educación básica, media y superior.

*11. ¿Cuál fue el apoyo político con la que contó esta experiencia?*

El principal apoyo fue de la Alcaldesa y del Concejo Municipal que convierten al Archivo Histórico Municipal en una unidad municipal con presupuesto propio, pero también ha existido apoyo de autoridades del DIBAM y del Fondo español ADAI, entre otros.

*12. ¿Cuál fue la continuidad de la experiencia?*

Lo más importante a destacar, con respecto a la continuidad, tiene que ver con la institucionalización del Archivo Histórico Municipal dentro del organigrama municipal. Esto significa que a pesar del cambio de Alcalde el Archivo Histórico Municipal tiene asegurada la permanencia en el tiempo, así como presupuesto propio.

*13. ¿Cómo se expresa la participación ciudadana?*

La participación ciudadana se expresa por las donaciones de documentos por parte de la ciudadanía y por el hecho de que las colecciones del Archivo Histórico Municipal están abiertas al público general para ser consultadas.

*14. Información posterior a la presentación de la experiencia*

Existe un catálogo electrónico del Archivo Histórico Comunal en la página web de la Municipalidad de San Bernardo.

**PROGRAMA DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA  
VECINAL COMPARTIDA  
MUNICIPALIDAD DE LAS CONDES**

*1. ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?*

Colaborar en la prevención de la delincuencia, poniendo a disposición de los vecinos organizados en “Centros de Seguridad Vecinales” o “Juntas de Vecinos”, el 50% del financiamiento para la contratación de patrulleros vecinales equipados y comunicados con la Central de Seguridad Municipal y Carabineros, velando por la seguridad de los distintos sectores de la comuna de Las Condes.

*2. Descripción de la experiencia*

El programa cuenta actualmente con 60 proyectos en ejecución, en distintas unidades vecinales de la comuna, con un alcance aproximado de 3.375 familias participantes y un total de 13.500 beneficiarios. En los lugares en que se ha implementado el sistema de

vigilancia compartida, los delitos han experimentado una baja considerable; donde los de mayor connotación social se han reducido a cero.

### *3. Objetivos de la experiencia.*

#### Objetivo General

Reforzar la seguridad en la comuna, poniendo a disposición de los vecinos organizados, financiamiento compartido, para la contratación de patrulleros vecinales; con la finalidad de prevenir el delito y brindar protección a las personas, sus familias y sus bienes.

#### Objetivos Específicos

- a) Mejorar los índices de percepción de seguridad en los vecinos.
- b) Ofrecer a las Juntas de Vecinos y Centros de Seguridad Vecinal, la posibilidad de acceder a subvenciones para cofinanciar proyectos de patrullaje peatonal, como complemento a los programas de seguridad existentes en el municipio y a las alternativas particulares contratadas por cada vecino.
- c) Fomentar la participación ciudadana.

### *4. ¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos de la experiencia? y ¿Cómo fue definida esta estrategia?*

- a) Convocar a las autoridades municipales competentes y a la comunidad, a la realización conjunta de mesas de trabajo, a fin de detectar las necesidades en materia de seguridad específicas a



cada realidad territorial y a la importancia estratégica de la cooperación comunitaria.

- b) Ofrecer a la comunidad organizada, el financiamiento compartido para la implementación de soluciones concretas en materia de seguridad peatonal, como complemento a los programa de seguridad existentes en el municipio y a las alternativas particulares contratadas por cada vecino.

#### *5. Alianzas que ha logrado la experiencia*

Comunitarias, juntas de Vecinos y Centros de Seguridad Vecinal

- Aporte del 50 % costo de Proyecto.
- Elaboración desarrollo y evaluación de Proyecto.
- Contratación de patrulleros equipados.

Corporación Municipal Municipalidad de las Condes

- Aporte del 50% costo proyecto.
- Central de comunicaciones, conectada a carabineros de Chile.
- Capacitación de patrulleros.
- Asesoría en formulación de proyectos.
- Presentación a Alcalde y Concejo Municipal.

#### *6. Origen de los Recursos*

- a) Municipio Municipalidad de Las Condes  
Programa Social \$ 978.757.639 aprox.

- b) Comunitarias Juntas de Vecinos y Centros de Seguridad Vecinal Vecinos Organizados \$978.757.639 aprox.

*7. ¿De qué forma se obtuvo cooperación o alianzas con otras organizaciones?*

Realizando un trabajo de sensibilización en la comunidad a fin de involucrar a los actores relevantes en el diagnóstico de la situación de seguridad e implementación de los proyectos a ejecutar.

*8. Fortalezas de la experiencia*

- Se fortalece la gestión comunitaria y compromiso de los vecinos a partir del diseño participativo y financiamiento compartido de los proyectos a ejecutar.
- Se genera un vínculo de coordinación e interacción permanente entre los vecinos organizados, autoridades municipales competentes en materia de seguridad y Carabineros de Chile.
- Se genera mayor sensación de seguridad en los vecinos.

*9. Debilidades de la experiencia*

Identificación de requerimientos, por parte de los vecinos y del municipio, relativos a falencias de la administración y gestión comunitaria.

*10. ¿Qué cambios o innovaciones ha introducido la experiencia?*

Se ha aplicado el financiamiento compartido, ante la sensación de inseguridad de los vecinos, frente a los delitos de connotación social, distribuyendo el costo de un sistema de seguridad adaptado a sus respectivas realidades o necesidades, entre los vecinos y el municipio.

Este Programa cubre transversalmente las necesidades de las diferentes realidades socioeconómicas de la comuna.

La experiencia de desarrollar este tipo de iniciativas ha tenido muy buena acogida en la comunidad y es visto como una alternativa más efectiva de prevención del delito en sus sectores que la ofrecida por el área privada, toda vez que ante una amenaza, tienen conexión inmediata con seguridad comunal y Carabineros de Chile.

*11. ¿Cuál fue el apoyo político con la que contó esta experiencia?*

Total apoyo político de la primera autoridad comunal y del Concejo Municipal.

*12. ¿Cuál fue la continuidad de la experiencia?*

El programa se viene desarrollado de manera exitosa desde el año 2008, aumentando su cobertura anualmente.

El interés se ha expresado a través de consultas directas de vecinos de comunas aledañas y de medios de

comunicaciones nacionales, que han observado favorablemente el desarrollo de este programa.

*13. ¿Cómo se expresa la participación ciudadana?*

La participación ciudadana está contemplada durante todo el proceso: constitución de la organización comunitaria con personalidad jurídica, diagnóstico del problema, formulación del proyecto, ejecución del mismo y evaluación anual del desarrollo del mismo.

*14. ¿Cómo fueron medidos y evaluados los resultados?*

*Impacto de la experiencia (datos, registros, etc.)*

- Los resultados se evalúan año a año, mediante indicadores de gestión del programa.
- Encuesta de autoevaluación vecinal, sobre el desarrollo del proyecto.
- Informe con estadísticas de eventos, realizada por el Dpto. Municipal de Seguridad Ciudadana y Emergencias.

*16. Observaciones Generales*

Este programa es innovador y no registra aplicación en otras comunas.

**VOLUNTARIADO DE APOYO A ADULTOS  
MAYORES FRÁGILES  
MUNICIPALIDAD LAS CONDES**

*1. ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?*

Con esta experiencia se busca revertir o disminuir el sentimiento de soledad y baja autoestima que presentan los adultos mayores con bajo nivel de acceso a redes de apoyo. Justamente, se trata de adultos mayores que presentan situaciones de marginación al interior del grupo familiar por la presencia, entre otras causas, de enfermedades crónicas, síntomas depresivos y relegación dentro de las prioridades del resto de la familia.

*2. Descripción de la experiencia*

El servicio de voluntariado de apoyo a adultos mayores frágiles, se traduce en un acompañamiento realizado por un adulto mayor voluntario y con el perfil adecuado, previamente evaluado por equipo técnico a cargo de la experiencia; consistente en:

- Visita al domicilio del adulto mayor frágil, al menos una vez por semana.

Colaboración en el desarrollo de actividades cotidianas como:

- Tramitación de diversos requerimientos administrativos (cobro de pensiones, toma de horas médicas, pago de servicios).
- Acompañamiento a controles médicos.
- Acompañamiento en el desarrollo de actividades que mejoran su rutina diaria: lectura, conversación, música.
- Acompañamiento a actividades recreativas desarrolladas fuera del domicilio.
- El equipo de voluntarios, recibe un aporte municipal como apoyo para los gastos de traslado en razón de su quehacer como voluntario.

### *3. Objetivos de la experiencia.*

#### Objetivo General

Mejorar la calidad de vida de los adultos mayores frágiles, aumentando los vínculos, con su entorno social.

#### *Objetivos Específicos*

1. Entregar soporte emocional y social a adultos mayores en condición de fragilidad.
2. Incrementar en el adulto mayor frágil el acceso a redes sociales y/o institucionales.

*4. ¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos de la experiencia? y ¿Cómo fue definida esta estrategia?*

En primera instancia, se detecta la necesidad de abordar los requerimientos de los adultos mayores frágiles, por información recibida a través de unidades de atención directa a la comunidad, como el programa de Atención Social Integral, Centros de Salud primaria comunal; y por la retroalimentación generada a partir de la comunicación directa y eficiente entre la municipalidad y las organizaciones comunitarias funcionales de adultos mayores, principalmente.

*5. Alianzas que ha logrado la experiencia*

1 Territorial funcional Siglo XXI Organización compuesta por voluntarios, la cual complementa los objetivos del programa municipal; desarrollando actividades recreativas y de socialización para adultos mayores frágiles.

2 Fundación Alimentando una Sonrisa Apoyo de voluntarios jóvenes.

*6. Origen de los Recursos*

Los recursos provienen de la Municipalidad Las Condes \$11.400.000.- (recursos destinados al pago anual de honorarios del equipo de trabajo)

\$180.000.- (transferencia de recursos por año, para el pago de traslado de voluntarios)

Total \$11.580.000.- (anual)

7. *¿De qué forma se obtuvo cooperación o alianzas con otras organizaciones?*

La cooperación con las organizaciones se desarrolló a partir del trabajo constante de difusión del programa “Voluntariado de Apoyo a Adultos Mayores Frágiles”, por medio de canales de información como: Página Web municipal y folletería.

8. *Fortalezas de la experiencia*

Los recursos requeridos para la implementación y ejecución del programa son de bajo impacto en relación al presupuesto municipal anual. Por otro lado, la implementación y ejecución de esta experiencia puede ser desarrollada con recursos humanos disponibles en los equipos de trabajo que no implicaría desembolso extra de recursos, sin considerar el aporte económico a los voluntarios por concepto de traslado.

Al ser un programa de carácter solidario, se evidencia un alto nivel de compromiso de los voluntarios; lo cual permite proyectar el desarrollo de la experiencia durante el tiempo, al no estar sujeto a factores financieros relevantes como contraprestación de los servicios entregados.

9. *Debilidades de la experiencia*

Voluntarios adultos mayores que, en su etapa de edad avanzada, ven disminuidas sus capacidades físicas y cognitivas para entregar el servicio de acompañamiento voluntario; lo cual puede generar altos niveles de frustración y asumir la condición de fragilidad.



*10. ¿Qué cambios o innovaciones ha introducido la experiencia?*

A partir del presente año se incorpora la alternativa, bajo la modalidad de alianza estratégica, de contar con la colaboración de jóvenes en el desarrollo del acompañamiento a adultos mayores frágiles. Lo cual, no genera costos asociados, ya que no se considera el aporte por concepto de traslado.

A partir del año 2012, el programa se incorpora al proceso de certificación municipal en la Norma de Calidad ISO 9001:2008, alcanzando su certificación en el mes de noviembre de 2013, en relación a la entrega de transferencias económicas a los adultos mayores voluntarios.

*11. ¿Cuál fue el apoyo político con la que contó esta experiencia?*

La experiencia contó y cuenta con total apoyo por parte de la autoridad municipal.

*12. ¿Cuál fue la continuidad de la experiencia?*

La experiencia se mantiene vigente desde el año 2003, sin interrupciones; destacando el interés desde otros municipios en conocer la experiencia.

*13. ¿Cómo se expresa la participación ciudadana?*

- Etapa de ejecución: El grupo de voluntarios se conforma como organización territorial funcional, con el objetivo de complementar la labor realizada de forma independiente en función del

mejoramiento de la calidad de vida de los adultos mayores frágiles de la comuna de Las Condes.

- Etapa de evaluación: Evaluación de encuestas de satisfacción aplicadas a adultos mayores frágiles y voluntarios.

#### *14. ¿Cómo fueron medidos y evaluados los resultados? Impacto de la experiencia (datos, registros, etc)*

Los últimos resultados obtenidos, en relación a la gestión del programa durante el año 2013, arroja que:

- a) El 100% de los adultos mayores frágiles atendidos perciben que han ampliado sus redes de apoyo familiar, social e institucional.
- b) El 100% de los adultos mayores frágiles atendidos perciben que han disminuido sus sentimientos de soledad.
- c) El 100% de los adultos mayores reconoce haber recibido soporte emocional y social por parte del voluntario.
- d) El 100% de los voluntarios se siente satisfecho con el resultado de su labor.
- e) El 100% de los voluntarios asistieron a instancias de capacitación a fin de mejorar el desempeño de su rol.

#### *15. Observaciones Generales*

Se destaca el impacto positivo del desarrollo de la experiencia en la comunidad beneficiada: tanto adultos mayores frágiles como voluntarios; lo cual ha permitido fortalecer la ejecución y evaluación del programa.

**INGLÉS: INTEGRACIÓN Y TURISMO RURAL  
SUSTENTABLE  
MUNICIPALIDAD DE PINTO**

*1. ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?*

La comuna de Pinto se encuentra emplazada en territorio cordillerano y boscoso. Sus límites geográficos son extensos y los sectores rurales donde se asienta la población son por lo general de acceso complicado, provocando exclusión territorial en cuanto a servicios y globalización, alcanzando un porcentaje de ruralidad comunal de 65,0%, superior al valor Regional que alcanza el 16,5%. (Según Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) 2009, MIDEPLAN).

Esta experiencia sentaría las bases para proyectar un concepto de turismo que trascienda en el tiempo como consecuencia de habitantes orientados al intercambio cultural desde pequeños, considerando establecer un nuevo canal de interacción entre los niños, niñas y jóvenes de la Comuna con sus pares de otras localidades en torno a un idioma extranjero común, procurando mejorar sus expectativas académicas y laborales futuras.

## *2. Descripción de la experiencia*

Implementar el idioma inglés como Subsector dentro del Plan de estudios de niños y niñas de ciclo pre-básico y entre 1er ciclo y 4to ciclo básico. Esto permite una mayor integración, expectativas académicas y posibilidades laborales en el futuro. Aprovechando además los parajes de la localidad en base al turismo y la comunicación con extranjeros de habla inglesa.

## *3. Objetivos de la experiencia.*

### Objetivo General

Mejorar los indicadores de calidad educacional en niños y niñas de la comunidad estudiantil no considerada para el aprendizaje del idioma inglés en establecimientos municipales, con el fin de potenciar a la comuna de Pinto como polo turístico integral.

### Objetivos Específicos

Dentro de los objetivos específicos más importantes destaca:

- a) Implantar el aprendizaje del idioma como mecanismo de superación de condiciones de vulnerabilidad y mejor proyección social.
- b) Acercar e Incluir a niños y niñas de establecimientos municipales dentro de un mundo cada vez más globalizado.
- c) Aumentar los niveles de conocimiento del idioma inglés, dentro de la Población estudiantil de 1er ciclo básico y ciclo Pre básico.

- d) Posicionar el idioma inglés como herramienta de interacción social entre pares.

4. *¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos de la Experiencia? y ¿Cómo fue definida esta estrategia?*

- a) Implantar el aprendizaje del idioma como mecanismo de superación de condiciones de vulnerabilidad y mejor proyección social

En el año 2008 se incorpora dentro del PADEM la necesidad de incorporar dos horas de inglés en cada establecimiento educacional de la comuna e incorporar una hora adicional en aquellos que cuenten con el sistema de multigrado. Posterior a esto y con el fin de involucrar a todos los actores del proceso educativo, se realiza una campaña de concientización en padres y apoderados para permitir la participación de niños y niñas en las actividades relacionadas con este subsector.

Con el tiempo, y posterior a evaluar los buenos resultados, se realizaron adecuaciones al Programa de Enseñanza media con el fin de potenciar en el Liceo Polivalente de la Comuna, la incorporación de Inglés específico para las carreras de Automotriz y Hotelería.

- b) Acercar e Incluir a niños y niñas de establecimientos municipales dentro de un mundo cada vez más globalizado

Debido a la importancia que tiene el idioma Inglés como herramienta de incorporación a un mundo globalizado, el programa de inglés quiso incorporar a todos

los estudiantes de la comuna, especialmente a aquellos que viven en los sectores más rurales, con el fin de integrarlos académica y socialmente a las nuevas exigencias.

c) Aumentar los niveles de conocimiento del idioma inglés, dentro de la Población estudiantil de 1er ciclo básico y ciclo Pre-básico

Incorporar dentro de Plan de Estudios Anual la elaboración de actividades de aula en las que Educadoras de ciclo Pre-básico incorporen vocabulario acorde a la realidad de los niños y niñas de la Comuna rural de Pinto, además de enseñar hábitos y expresiones de uso frecuentes, las cuales les permiten la primera posibilidad de comunicación utilizando el idioma inglés.

En el caso del 1er Ciclo básico, se incorporaron actividades que aumenten los niveles de conocimiento del idioma, incorporando a las 13 escuelas de la Red Municipal en el desarrollo de clases que estimulen las cuatro habilidades necesarias para la adquisición del idioma como son la lectura, escritura, audición y expresión oral.

d) Posicionar el idioma inglés como herramienta de interacción social entre pares

Al estandarizar la metodología de enseñanza del idioma, se logró uniformar el nivel de conocimiento y de respuesta de cada niño y niña frente a las actividades propuestas por los profesores especialistas. Generando desde el año 2009 actividades de participación de toda la

comunidad estudiantil como el Festival de la Canción en Inglés, donde año a año aumenta el número de participantes, el Concurso de deletreo (*spelling bee*) y la participación en concursos de debates comunales, provinciales en inglés.

5. *Alianzas que ha logrado la experiencia*

- a) Pública. Municipalidad de Pinto mediante el pago de honorarios de los profesores especialistas.
- b) Pública. Ministerio de Educación, mediante la Red Pedagógica de inglés de Educación básica y media, en el aporte financiero de actividades de promoción del inglés en la Comuna (Festival de la Canción y *Spelling bee*)

6. *Origen de los Recursos*

Pública, Municipalidad de Pinto. Traspaso para costear el total de la planilla.

Costo mensual de las horas de inglés de la Comuna es:

\$2.066.529.- Mensual

\$24.798.348.- Anual

Pública, Ministerio de Educación. Fondo Regional de Actividades para el Fomento del idioma inglés.

\$150.000 son anuales y se reciben por pertenecer a la Red de Ingles

\$700.000 son una vez al año para actividades de fomento del idioma.

Total \$25.648.348.- Anual

7. *¿De qué forma se obtuvo cooperación o alianzas con otras organizaciones?*

Mediante la presentación de proyectos para el financiamiento de la celebración de la semana del inglés en el caso de los aportes desde el Ministerio.

En el Caso de los aportes recibidos por la Municipalidad, son por efecto de las modificaciones presupuestarias que complementan el costo total de los honorarios de profesores especialistas.

8. *Fortalezas de la Experiencia*

- a) Experiencia incorporada dentro del PADEM, estableciendo continuidad en el tiempo desde el 2008 a la fecha.
- b) Articulación del trabajo de planificación y trabajo en las salas de clases entre todas las escuela de la comuna a través del Jefe de UTP.
- c) Completa cobertura con profesores especialistas en el Idioma en toda la comuna.

9. *Debilidades de la Experiencia*

- a) Contexto familiar no preparado para apoyar el desarrollo de los alumnos y alumnas en el trabajo destinado al hogar y relativo a la subsector.
- b) Cantidad de horas destinadas a la asignatura es muy baja. Dos horas semanales.



*10. ¿Qué cambios o innovaciones ha introducido la experiencia?*

El Primer cambio ocurrido fue disminuir los niveles de predisposición negativa a una experiencia nueva de aprendizaje en los alumnos y alumnas y de derribar mitos en padres y apoderados de la comunidad escolar.

Otra importante innovación como consecuencia *del* mejoramiento en el manejo del idioma, fue el aumento de los niveles de autoestima de niños, niñas y jóvenes, quienes no solo rompieron su timidez al expresar de manera verbal y en público sus avances de pronunciación, sino también estas actividades sirvieron para descubrir nuevos talentos vocales y de expresión artística – musical.

En cuanto a la innovación proyectada, se espera que la generación que egrese de 1er ciclo básico en el año 2015, mejore los puntajes obtenidos en el SINCE de inglés por sus compañeros que no obtuvieron las mismas herramientas.

Y que para el 2019, esta generación cuente con más y mejores herramientas para incorporarse al mundo laboral.

*11. ¿Cuál fue el apoyo político con la que contó esta Experiencia?*

Desde un inicio, las autoridades locales prestaron apoyo en cuanto a la innovación de incorporar en edad temprana este idioma con el fin de mejorar los indicadores educativos de la comuna. Para estos efectos, alcalde y concejales han aprobado año a año la modificación presupuestaria que permite llevar a cabo la contratación y

pago de los honorarios de profesores especialistas en el idioma.

*12. ¿Cuál fue la continuidad de la experiencia?*

La experiencia partió como idea el año 2007, año en el que se afinó el programa de estudios por unidades educativas. El 2008 se contrató a personal especialista en el idioma para comenzar con la implantación del modelo en 3 escuelas municipales y al año siguiente se replicó en todos los establecimiento de la comuna. Esto implicó una importante inversión en pedagogos especialistas, quienes se encargaron de aplicar el plan elaborado.

Una vez cubierta toda la red educacional municipal, se comenzó a trabajar en iniciativas masivas de fomento del idioma, incorporando en instancias como el Festival de la Canción en Inglés y el *Spelling Bee* al Colegio Particular Subvencionado Francisco de Asís de la comuna.

*13. ¿Cómo se expresa la participación ciudadana?*

Principalmente en el acompañamiento de las familias de cada estudiante, que complementan el proceso de aprendizaje mediante el reconocimiento de los logros de sus hijos e hijas y de la comunidad en general que apoya las actividades de fomento masivo del idioma.

*14) Información posterior a la presentación de la experiencia*

Objetivos no esperados: Mejoramiento de la autoestima en niños, niñas y jóvenes que encontraron en estas

actividades de fomento del idioma un escenario donde fomentar habilidades sociales y artístico-musicales.

Participación no solo de las familias de nuestros estudiantes, sino también de la comunidad Pinteña en general, premiando el esfuerzo de sus niños y niñas con la participación activa en las actividades de fomento masivo del idioma.

#### *15) Información complementaria*

Después de un año de iniciada la experiencia, los docentes especialistas sintieron la necesidad de reunirse para compartir experiencias metodológicas de trabajo y a su vez materiales, se planteó esta necesidad al DAEM donde hubo una excelente respuesta entregando la posibilidad de reunirse una vez al mes, con lo cual comenzó un trabajo que fue creciendo, creando las primeras actividades destinadas a mostrar a la comunidad el avance de los estudiantes de la comuna en la adquisición del idioma, estas actividades perduran hasta la fecha.

Pasado un año el grupo de docentes se organiza como Red de inglés Comunal incorporándose al programa del ministerio inglés Abre Puertas (PIAP).



**UTILIZACIÓN DE LA LEY DE FINANCIAMIENTO  
COMPARTIDO PARA LA  
CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA  
URBANA  
MUNICIPALIDAD DE ÑUÑO A**

*1. ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?*

Utilizar recursos privados para la construcción, manutención y explotación de infraestructura urbana a cambio de un tiempo determinado, término del cual la infraestructura pasa a propiedad municipal aumentando su patrimonio sin distraer para ello recursos municipales ni fiscales.

*2. Descripción de la experiencia*

- Presentación de la Idea de Proyecto.
- Declaración del Principio de Interés Público del proyecto por Municipalidad
- Etapa de Proposición. Se fijan los Estudios Mínimos a desarrollar por el Proponente.
- Proponente sugiere valor de Reembolso de los Estudios solicitados.

- Municipalidad determina valor de Reembolso.
- Entrega de los estudios solicitados. Municipalidad da por recibida etapa de Proposición.
- Llamado a Licitación Pública de acuerdo a Bases Administrativas y Técnicas confeccionadas según Ley y Reglamento F.U.C.
- Apertura y Adjudicación de Licitación Pública.
- Firma del Contrato de Participación entre Empresa adjudicada y Municipio.
- Etapa de Construcción.
- Etapa de Explotación.
- Fin del Contrato de Participación y entrega de infraestructura a Municipio.

### *3. Objetivos de la experiencia.*

#### *Objetivo General*

Aumentar la infraestructura urbana utilizando el aporte de privados a cambio de su explotación por una cantidad de años incrementando al término de ella el patrimonio municipal.

#### *Objetivos Específicos*

- Según proyecto motivo de la experiencia:
- Satisfacer la demanda de estacionamientos en Polo de Desarrollo de la Comuna.
- Liberar los Espacios Públicos de superficie usados para estacionamientos.
- Mejorar la imagen urbana de la comuna y calidad de vida de sus habitantes

4. *¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos de la experiencia? ¿Cómo fue definida esta estrategia?*

La estrategia fue determinada por la modificación del Plan Regulador Comunal que permitió la densificación y el aumento de oferta de Bienes y Servicios; el mejoramiento de la conectividad y accesibilidad generada por las líneas existente y futuras del Metro y el desarrollo de proyectos específicos de iniciativa municipal.

5. *Alianzas que ha logrado la experiencia*

Contrato de Participación. Consorcio Ñuño a Sociedad Participante S.A. Con el financiamiento del proyecto.

6. *Origen de los Recursos*

1 Persona Jurídica de derecho privado Consorcio Ñuño a Sociedad Participante S.A.

Privados 320.190,55 UF

7. *¿De qué forma se obtuvo cooperación o alianzas con otras organizaciones?*

No hubo

8. *Fortalezas de la Experiencia*

El conocimiento de una nueva fórmula y metodología para el financiamiento de obras de infraestructura sin financiamiento municipal a través solo del aporte de privados.

Que las obras al término del periodo del Contrato de Participación, quedarán de propiedad de la municipalidad aumentando su patrimonio

Satisface urgentes necesidades de la comunidad sin distraer recursos municipales.

Dota a la comunidad de una Infraestructura con tecnología moderna y de última generación.

Prepara al equipo municipal para futuros proyectos aplicando la Ley F.U.C.

#### *9. Debilidades de la experiencia*

Aplicar una nueva Ley sin precedentes, casi desconocida y sin referentes consultivos.

Existen debilidades e incongruencias en la Ley y su Reglamento. Ejs.: Proporcionalidad en el Régimen de Multas, etc.

#### *10. ¿Qué cambios o innovaciones ha introducido la experiencia?*

Preparar al equipo municipal en una innovadora modalidad de financiamiento de obras de infraestructura sin el uso de recursos municipales ni fiscales.

#### *11. ¿Cuál fue El apoyo político con la que contó esta Experiencia?*

El apoyo político se manifestó en el respaldo que la autoridad alcaldicia entregó al equipo municipal, en el origen de la idea y en el desarrollo de la misma.



*12. ¿Cuál fue la continuidad de la experiencia?*

Ya existe un nuevo proyecto el que se encuentra con la etapa de Proposición Terminada.

Se replica la experiencia en la Municipalidad de La Florida.

*13. ¿Cómo se expresa la participación ciudadana?*

La participación ciudadana se expresa en la votación de los Sres. Concejales en el Concejo Municipal al aprobar como de Interés Público la Presentación de la Idea del Proyecto.

Exposición del Proyecto a la comunidad a través de la revista comunal solicitando opiniones, sugerencias y comentarios en general.

*14.- Información posterior a la presentación de la experiencia*

El proyecto financiado a través de la Ley de Financiamiento Compartido, Estacionamientos Subterráneos Plaza Ñuñoa, se encuentra con Recepción Parcial y en pleno funcionamiento. Solo se espera Recepción del SERVIU para la Recepción Final.

*15.- Observaciones Generales*

Con esta experiencia se demostró que muchas instituciones del sector público no conocían el alcance y el espíritu de esta Ley que en lo fundamental plantea el financiamiento de obras con el aporte del 100% del sector privado a cambio de una contraprestación mediante de un Contrato de Participación y no de construcción.

### *16. Información complementaria*

Se espera financiar un nuevo proyecto de Estacionamientos Subterráneos el que estaría ubicado en calle Capitán Orellana entre Avda. Pedro de Valdivia y calle Villaseca.

## **OPEN DATA**

### **MUNICIPALIDAD DE PUENTE ALTO**

#### **1. ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?**

La iniciativa pretende potenciar el acceso a datos públicos en un formato administrable por el vecino. Normalmente la publicación de datos se encuentra en PDF lo que no permite el uso de la información. Este proceso conlleva a la posibilidad de insertar en cualquier sitio web un código para ver gráficos en línea (ver un ejemplo <http://datos.mpueuntealto.cl/dashboards/8330/juzgado-s-de-policia-local/>) versión beta. Permite además extraer los datos en formato Excel, CSV , o en el uso de nuestras redes sociales. Permite además con los datos, obtener una API para programadores en caso de querer realizar aplicaciones móviles como se muestra en el siguiente ejemplo (<http://apps.gob.cl/>)

#### **2. Descripción de la experiencia**

Se efectúa un análisis de lo demandado a través del portal de transparencia municipal (<http://transparencia.mpueuntealto.cl>) en relación a la constante información solicitada en listados, en relación a patentes, información de población, de presupuesto, de nóminas, de cantidades de atención, entre otros. Esto implica que constantemente debíamos preparar la información por lo que se estableció la necesidad de contar con

un apoyo en el uso de nuestra información. Esta, es variada y muchos datos no son publicados por que no existe obligatoriedad más allá de lo establecido en la Ley 20.285 de acceso a información pública.

Esta gestión comprende que la información es pública, por lo que se trabaja en la estructuración de nuestros sistemas con conexión directa a la plataforma, lo que permite por ejemplo disponer de permisos de edificación, permisos de trabajo en vía pública, patentes comerciales, subsidios y beneficios, en tiempo real, datos extraídos desde la propia fuente y disponible para quien desee su consulta.

### *3. Objetivos de la experiencia.*

#### Objetivo General

- Mejorar la coordinación interna y estructuración de fuentes de datos.
- Diagnosticar necesidades para medición y registro de servicios
- Ampliar la cobertura de datos y su disponibilidad.
- Dar respuestas por Ley de transparencia con mayor cobertura de datos.

#### Objetivos Específicos

- a) Potenciar la atención al vecino, mejorando la participación y acceso ciudadano.
- b) Ampliar la usabilidad de los datos.
- c) Ampliar la fuente de información municipal.

4. *¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos de la experiencia? y ¿Cómo fue definida esta estrategia?*

Se efectúa en dos fases:

Interna:

1. Explicar a los funcionarios los alcances y beneficios de este sistema.
2. Captar el compromiso en el registro de los datos.
3. Construir un eje estratégico común de la Transparencia Municipal, como plan municipal y no aislado del proceso global.
4. Generar una cultura de la medición y del registro de información y la importancia de la disponibilidad del mismo.

Externa:

1. Conocer las demandas de los vecinos para estructurar y plantear la necesidad.
2. Dar a conocer y explicar a la autoridad los beneficios de la misma.
3. Contar con el apoyo político de todo el concejo municipal para la adquisición de la plataforma.
4. Otorgar atribuciones a un ente municipal para trabajar los datos “con valor público”.
5. Realizar un catastro de datos mayormente demandados y trabajar con las unidades respecto de su validación.
6. Ampliar el proceso a otras direcciones municipales (proceso actual) de lectura y selección de DATOS CANDIDATOS al Portal open data.

### *5. Alianzas que ha logrado la experiencia*

- Externa. JUNAR. Apresto en temas de datos abiertos basados en el contrato suscrito.
- Externa. Portal de datos abiertos del Gobierno de Chile. Difundir nuestro portal web como uno de los pioneros municipales a nivel latinoamericano (en anexarnos a dicho portal para publicar nuestros datos).
- Externa. Open Data Latinoamérica. Difundir nuestro set de datos a nivel latinoamericano.

### *6. Origen de los Recursos*

La gestión que se realiza para el desarrollo de la experiencia se realiza con recursos internos del municipio.

### *7. ¿De qué forma se obtuvo cooperación o alianzas con otras organizaciones?*

Mediante reuniones con nuestro partner JUNAR quien establece los enlaces con las entidades mencionadas.

### *8. Fortalezas de la Experiencia*

- Innovación y búsqueda de la diferenciación.
- Uso de datos y bases de datos. (Se requiere para este proceso un fuerte respaldo tecnológico para soportar el cruce de información), el cual posee la Municipalidad de Puente Alto
- Voluntad y compromiso de los funcionarios.

- Diagnóstico de los sistemas de registro y la capacidad de un mejoramiento continuo.
- Sólido conocimiento de los servicios demandados y requeridos por los vecinos en cuanto a datos públicos.
- Respaldo tecnológico que posee la Municipalidad de Puente Alto a través de los Sistemas de transparencia municipal, oir`s digital y Sistema (*Customer Resource Management*) de solicitudes del vecino.

#### *9. Debilidades de la experiencia*

- Gran cantidad de información que es necesario “ordenar” para disponer a los visitantes.
- Instauración de un proceso formal de recolección de datos que en nuestro caso y dada la gran cantidad de servicios ofrecidos, debe ser efectuado en planes de corto, mediano y largo plazo.

#### *10. ¿Qué cambios o innovaciones ha introducido la experiencia?*

- Uso de webservice a través de sistemas internos.
- Análisis de demandas y solicitudes.
- Asignar centros de responsabilidad por dirección municipal.
- Unificación de la imagen corporativa municipal.
- Estandarización de los datos a disponer a los visitantes.
- Uso de información no utilizada.

- Ampliación del uso de tecnología.

11. *¿Cuál fue el apoyo político con la que contó esta experiencia?*

Se planteó a través del Concejo Municipal, señalando la alta demanda que presenta hoy nuestro portal de transparencia municipal y a la necesidad de potenciar la transparencia (a través de este medio o bien con el convenio suscrito con el Consejo para la Transparencia para certificarnos en transparencia) y a la ampliación de la participación ciudadana.

12. *¿Cuál fue la continuidad de la experiencia?*

Somos el primer municipio en Chile en utilizar servicio open data a través de *webservice* y la posibilidad de instalar nuestro Sistema de Información geográfico a través del portal de datos abiertos. Junto a Peñalolén somos los únicos entes locales en disponer con portal de datos abiertos con la diferencia ya mencionada.

13. *¿Cómo se expresa la participación ciudadana?*

Acabamos de lanzar nuestro portal en versión BETA, por lo que la participación ciudadana la iremos visualizando con el correr de los meses. El objetivo principal es lograr que puedan las distintas organizaciones, académicos, investigadores, estudiantes o público en general, acceder a fuentes de información que permitan efectuar cruces de datos, desarrollar aplicaciones móviles (como ya se mencionó) o bien para analizar contingencias y problemáticas comunales.



*14. ¿Cómo fueron medidos y evaluados los resultados?*

Hoy a un mes de publicado nuestro portal el beneficio es amplio por la posibilidad de otorgar respuestas de transparencia de una forma más dinámica, con mejor acceso y mayor amplitud a la que comúnmente se desarrolla. El proceso posee un valor público muy grande que verá la luz con la conexión de nuestro portal de datos abiertos y el portal de transparencia municipal, todo lo cual mejorará aún más el acceso a servicios. Se efectuarán capacitaciones (actualmente sólo programadas) a organizaciones y público en general a través de nuestra aula virtual (<http://developing.mpueentalto.cl/chamilo/>) o bien de manera presencial.

*15. Información posterior a la presentación de la experiencia*

El éxito de esta experiencia se basa en el decidido apoyo de la autoridad y de los funcionarios en el macro objetivo que es la incorporación de la transparencia como eje estratégico municipal. Debo señalar que, esta iniciativa no es aislada sino más bien complementa el proceso iniciado hace unos años con nuestro portal web, y con el primer lugar entre 75 instituciones en relación a la transparencia pasiva. Hoy, el municipio se encuentra trabajando en una matriz de transparencia y un plan de trabajo global para todo el municipio.

### *16. Observaciones Generales*

La importancia de la transparencia radica en una oportunidad para gestionar de manera adecuada, recursos e información a los vecinos. Permite el diagnóstico de nuestros sistemas, de nuestros procesos y la posibilidad de desarrollar estrategias internas para enfrentar esas problemáticas. Ha permitido este proceso realizar un proceso de colaboración para disponer datos de forma interna a nuestras propias unidades municipales, situación que beneficia enormemente la entrega de información a quien lo solicite.

### *17. Información complementaria (adjuntar fotografías, respaldos audiovisuales u otros necesarios)*

Solamente dejaremos el acceso a nuestra URL <http://datos.mpuntealto.cl> que permitirá visualizar insitu el proceso descrito.

## OFICINA DE LA MUJER HUALAÑE

### *1. ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?*

Se busca generar conciencia y cultura sobre la relevancia de la equidad de género, del respeto hacia la mujer y de su participación activa como miembro de la sociedad.

En Chile, aún es común especialmente en zonas rurales que exista discriminación hacia el rol de la mujer dentro de la sociedad o de su participación social.

Situación que busca revertir la Oficina de la Mujer, creada con la finalidad de promover la equidad de género, el respeto por la mujer y la protección de sus derechos.

Se busca desarraigar costumbres y comportamientos “*Machistas*”, con la finalidad de potenciar el desarrollo común al local a través de la integración de la mujer, destacando su rol dentro de la sociedad.

Lo anterior se ha desarrollado, a través de capacitación sobre derechos, y diversos talleres entre ellos sobre oficios, emprendimiento, actividades recreativas y deportivas.

Por otro lado, se entrega asesoría integral a mujeres que presentan violentación de sus derechos, o en situación de vulnerabilidad.

La forma de acercamiento hacia la realidad local ha sido a través de un plan estratégico que permitió visitar constantemente las distintas localidades de la comuna, correspondiente a un municipio rural altamente disperso.

En donde destaca la vocación de los miembros de la Oficina de la Mujer, junto con la mirada del alcalde sobre una problemática altamente frecuente en zonas aisladas del país.

## *2. Descripción de la experiencia*

La Oficina de la Mujer busca crear conciencia, empoderar, crear redes y asociatividad para las mujeres de la comuna en relación a sus derechos y oportunidades de desarrollo personal. Para lograr estos objetivos se inauguraron y reinauguraron centros de acción de la mujer que han ido formando centros de la mujer, donde se realizado un arduo trabajo en ir incorporando a las distintos pueblos o localidades existentes en la comuna de Hualañé caracterizada por su alta ruralidad y dispersión.

La “Buena Práctica” se encuentra en la gestión de la Oficina de la Mujer que presta distintas asesorías para que las mujeres conozcan sus derechos, proporcionan ayuda a mujeres para participar en fondos públicos del

Estado o municipales con la finalidad de emprender nuevos negocios. Asimismo, crean instancias de recreación e intercambio de experiencias de la población femenina urbana y rural, lo que ha generado integración y una mejora sustancial en la calidad de vida de las mujeres de la comuna de Hualañé.

### *3. Objetivos de la experiencia.*

#### Objetivo General

Conciencia de equidad de género, modificando conductas arraigadas a través de la cultura que atentan contra los derechos de las mujeres y sus posibilidades de integración social y desarrollo personal.

#### Objetivos Específicos

- Capacitar a la comunidad sobre los derechos de las mujeres.
- Fomentar el desarrollo personal a través de capacitaciones y/o instancias de recreación que buscan entregar las herramientas necesarias para una correcta integración con el medio que les rodea.
- Ayudar a las mujeres a crear o desarrollar sus emprendimientos independientes.
- Generar redes de apoyo y ayuda constante que les permitan traspasar la etapa de conocimiento sobre sus derechos y oportunidades y logren implementarlas.

*4. ¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos de la Experiencia? y ¿Cómo fue definida esta estrategia?*

La principal estrategia fue la participación en distintos fondos públicos y privados para financiar la Oficina de la Mujer de Hualañé. La estrategia, e innovación, de la Oficina de la mujer se encuentra en sus actividades pero principalmente en la gestión territorial, ya que la Oficina de la Mujer se ubica en el sector urbano de la comuna pero los 15 centros de acción de la mujer han servido para que los profesionales de la Oficina de la Mujer y que los distintos proyectos tengan mayor cobertura territorial y lleguen a más de 300 mujeres de la comuna.

*5. Alianzas que ha logrado la experiencia*

- a) Pública SERNAM
- b) Pública - ONG PRODEMU
- c) ONG ANAMURI

*6. Origen de los recursos*

- a) Pública SERNAM
- b) Pública - ONG PRODEMU
- c) ONG ANAMURI
- d) Pública Municipalidad de Hualañé

*7. De qué forma se obtuvo cooperación o alianzas con otras organizaciones*

La cooperación se obtuvo por la participación de la Oficina de la Mujer en distintos fondos públicos y privados en donde se adquirió conocimiento de distintas

instancias de cooperación. Por otro lado, la gestión personal de los profesionales de la Oficina de la Mujer.

#### *8. Fortalezas de la Experiencia*

La principal fortaleza es el personal capacitado y con vocación de la Oficina de la Mujer. El incondicional apoyo del Alcalde, ya que una vez que SERNAM retira los recursos y cierra el centro, se decide mantenerlo abierto con recursos municipales.

#### *9. Debilidades de la Experiencia*

- a) La falta de recursos y de más capital humano para el desarrollo de la Oficina de la Mujer.
- b) Mantener motivado a los usuarios ante dificultades administrativas.
- c) La cobertura en los sectores rurales de la comuna, hay mujeres a las que se les dificulta participaren la Oficina de la Mujer por problemas de conectividad.

#### *10. ¿Qué cambios o innovaciones ha introducido la experiencia?*

El cambio más importante es que una vez que el gobierno central decide cerrar la Oficina de la Mujer es el municipio quien mantiene su financiamiento y funcionamiento, éste hecho permite tener más flexibilidad en la gestión de la Oficina de la Mujer, lo que ha facilitado llegar a los sectores más rurales de la comuna y por otro lado pueden seguir participando en distintos fondos para financiarse.

*11. ¿Cuál fue el apoyo político con la que contó esta Experiencia?*

El principal apoyo ha sido del Alcalde, sin su gestión la Oficina de la mujer habría cerrado una vez que SERNAM decide cerrarlo.

*12. ¿Cuál fue la continuidad de la experiencia?*

La Oficina de la Mujer empezó con fondos del Estado y hoy funciona con fondos municipales lo que asegura mayor independencia y asegura cierta permanencia en el tiempo.

Por otro lado se ha prestado asesoría a los municipios de Licantén y de Rauco para que implementen la Oficina de la Mujer.

*13. ¿Cómo se expresa la participación ciudadana?*

La participación ciudadana se expresa por el uso de los servicios y participación en actividades que hace la Oficina de la Mujer de Hualañé, hoy en día cuentan con 15 centros de acción y más de 300 mujeres inscritas con las que hay una retroalimentación permanente para buscar nuevas actividades.

Existen varias actividades como la Expo Mujer, charlas de violencia intrafamiliar, talleres de capacitación, etc. Que mantienen una participación activa de sus miembros.

Existen otras alianzas como la de INDAP o Servicio País que han permitido entregar nuevas herramientas a las mujeres del municipio.



## CONCLUSIONES

Roberto Lagos Flores

Los autores de esta publicación comparten los desafíos, no solo por mejorar la gestión municipal chilena para lograr un crecimiento sostenido en sus niveles de innovación y desarrollo, también por precisar y detallar aquellos aspectos que identifican claramente las buenas prácticas en gestión municipal; todos ellos intentaron responder, desde su perspectiva, a los desafíos de gerentes y funcionarios públicos por cambiar la forma de hacer las cosas en beneficio de la sociedad local. Y lo que es más importante, cada una de las experiencias destacadas aquí han contribuido, desde su área o nivel, a poner en la agenda pública la preocupación por las municipalidades y su gestión, que se debate entre las restricciones y límites de sus funciones y tareas, y los sueños y deseos institucionales por el bienestar de su población y el desarrollo local.

Las buenas prácticas contenidas en este libro son la expresión palpable de una corriente universal que no tiene retorno, influenciada por las demandas sociales, por las innovaciones tecnológicas, por el reacomodo de las normas y reglamentos frente a nuevas tareas, por la globalización y por el individuo que presiona a diario para que las instituciones se ajusten a las nuevas condiciones de la modernidad. Nuestros municipios no escapan a estas presiones globales. Como han dicho muchos científicos sociales, vivimos en un mundo de flexibilidad universal que impregna todos los aspectos de la vida, las instituciones duraderas y construidas colectivamente ya no están ahí como antes, deben adaptarse o morir frente a los cambios repentinos e inesperados, por tanto, nuestros municipios deben participar activamente de las corrientes de transformación y no quedarse atrás. Este libro contiene ejemplos de este accionar propositivo y visionario. Cada uno a su manera ha dispuesto su quehacer orientado por las nuevas tendencias y desafíos.

Es por ello que cada una de las experiencias destacadas y celebradas en este libro posee una dimensión relevante y transferible y que de algún modo la hace única, pero que le permite ser un ejemplo para otros y contribuir a crear las condiciones para su replicabilidad.

Cada una de las buenas prácticas municipales recogidas en esta publicación se enfocó en un aspecto de gestión: educación, desarrollo económico y comunitario, finanzas, gestión de la información, seguridad pública, desarrollo social, atención de público, recursos humanos,

infraestructura e innovación programática. Este no es un hecho menor, pues refleja la multiplicidad de labores cotidianas del municipio chileno y las distintas formas para abordar un problema y mejorar sus servicios.

Igualmente, las doce experiencias destacadas responden a variantes complejas de articulación de actores, por un lado hay gestión exclusiva de cada municipalidad en el 50% de los casos, pero en la otra mitad hay articulación con la sociedad civil para ser coproductores de servicios, y también hay casos de vinculación con el sector privado y con otros actores del Estado. Este punto es un claro ejemplo de las ventajas de la coordinación y de la apertura hacia el abordaje en común de fenómenos y problemáticas locales, las cuales tienen un mejor desarrollo y respuesta actuando en conjunto.

Ahora bien, en un breve resumen de cada caso, y solo como esfuerzo analítico de síntesis de aquellas ideas-fuerza que presentaron las buenas prácticas municipales, podemos indicar aquello que los distingue individualmente:

- ✓ “Programa de seguridad y vigilancia vecinal compartida” de Las Condes: es destacable lo que significa el financiamiento compartido, entre municipalidad y vecinos, en una experiencia contractual que en otros países ha tenido éxito y ya constituye un legado; los hace partícipes a todos de las labores de seguridad y prevención,

sumando recursos que antes no existían para un problema en constante aumento.

- ✓ “Voluntariado de apoyo a adultos mayores” de Las Condes: lo relevante es acoger el voluntariado en labores de apoyo a una población en situación de vulnerabilidad, estando integrado por sujetos que provienen del mismo segmento etario. Hay elementos que invitan a conocer y mejorar este caso prometedor que ayuda a quienes más los necesitan.
- ✓ “Transferir hacia el desarrollo comunal” de Temuco: caracterizada por la transferencia de subsidios hacia organizaciones comunales en el desarrollo de proyectos que ayudan al bienestar comunitario y acordes con la gestión municipal. La flexibilidad organizacional en el desarrollo de la experiencia es un aspecto clave.
- ✓ “Utilización de la ley de financiamiento compartido para la construcción de infraestructura” de Ñuñoa: lo relevante es que la construcción de infraestructura formará parte del sector municipal, ayudando al incremento del patrimonio y generando un ahorro importante de recursos.
- ✓ “Open data” de Puente Alto: de lo más relevante y provechoso del set de buenas prácticas

observado es este caso, en que una organización municipal es capaz de superar los mínimos legales o institucionales y se convierte en una organización que se conecta con los ciudadanos de una manera abierta, novedosa, accesible y muy eficaz.

- ✓ “Atención nocturna” de Puente Alto: extender la jornada de atención de diversos servicios municipales lleva a una mayor participación ciudadana y revela la adaptación a los cambios de la sociedad moderna. Una innovación que ya es apropiada por otras administraciones municipales con éxito, quienes sabrán aprovechar este espacio de acción.
  
- ✓ “Comité de vida laboral” de Lo Barnechea: una transformación gradual y sistemática de las condiciones laborales y un mayor apego institucional, lo que lleva a una mejor vinculación entre los funcionarios y directivos, pero también a una muy posible mejora de los servicios municipales.
  
- ✓ “Mapa de oportunidades” de Lo Barnechea: apropiación y uso constante de la información programática local que ayuda al conocimiento de la oferta municipal y una mejor atención al vecino.

- ✓ “Gestores territoriales” de Río Claro: la canalización de las demandas ciudadanas a través de la sectorialización comunal es una herramienta ampliamente utilizada y eficaz; muestra una forma de concebir el territorio focalizándose y conociendo las particularidades. Es el desarrollo de una visión moderna de la comuna y atractiva para la gestión pública.
  
- ✓ “Proyecto Huertas Familiares” de La Higuera: la utilización de tecnología, la organización comunitaria y el desarrollo social que hay detrás de las huertas familiares es algo a destacar. No sólo una necesidad y una mejora en la economía familiar, sino un aumento en la calidad de vida de la mano de la alimentación saludable que previene enfermedades y ayuda a una vida más sana.
  
- ✓ “Inglés, integración y turismo sustentable” de Pinto: significa la incorporación sistemática del idioma inglés en población escolar, todo lo cual permite no sólo el aumento del conocimiento de la población joven en el idioma, indirectamente beneficia a toda la localidad que tiene como misión el desarrollo del turismo sustentable en la comuna.

Como hemos visto, cada una de las buenas prácticas están orientadas a un tema en particular, acorde a su propia visión y necesidades, pero son capaces de conectarse con múltiples políticas locales; sin embargo,

comparten la preocupación constante por adaptarse y mejorar, por ampliar su oferta o por focalizar su oferta, siendo ambos aspectos totalmente complementarios, puesto que está detrás la idea de potenciar su gestión y lograr mayor sintonía con usuarios y beneficiarios.

También tienen en común la visión de sus líderes y autoridades. Para aspirar a un país desarrollado se requerirá mayor liderazgo de Alcaldes, Concejales y Directores municipales, quienes observan en los procesos de cambio un espacio de crecimiento, más vitalidad tecnológica y espíritu de emprendimiento para la comunidad local; todo lo cual invita a que sus municipalidades se adapten a nuevas formas y procesos, con más creatividad y ambición de parte de la sociedad civil, pero también con mayor responsabilidad en las demandas.

Todos sabemos que las experiencias de cambio generan roces, rupturas o irritaciones, y una municipalidad no está solamente formada por administradores y funcionarios, hay una comunidad local que adhiere a un espacio de confianza en su municipio, y que los decide a ser parte de la creación y desarrollo de nuevos servicios y productos al relacionarse de una nueva forma con las mismas entidades, con entusiasmo, dando el ejemplo o enseñando a otros. Todos ellos construyen la sociedad de nivel local. Todos enfrentan la resignación y la rutina, puesto que en sus espacios de acción son capaces de hacer que las instituciones se adecuen, se sostengan y evolucionen.

La iniciativa, la investigación y la innovación que hacen las personas en las comunas son valores fecundos, no amenazas al orden social; son parte de la movilidad social, son parte de la búsqueda de una organización que sea percibida como legítima. Las municipalidades que han sido seleccionadas en este libro gracias a sus buenas prácticas son un ejemplo a seguir, un vehículo eficaz de progreso y desarrollo local.

Por lo tanto, debemos mantener el optimismo de que la efectividad del levantamiento de buenas prácticas y la oportunidad de haberlas conocido puede ser mejorada con procesos democráticos efectivos y con transferencia de capacidades y recursos a las municipalidades. En este proceso debemos colaborar todos. Debemos consolidar el conocimiento de la gestión municipal innovadora y a los casos de éxitos seguir dándolos a conocer, facilitando el intercambio de experiencias y dando certeza de que se pueden producir cambios positivos en la gestión municipal, entendida como una condición central de la democracia local y como un indicador de la calidad de ella.



