

INNOVACIÓN

DESDE EL FUNCIONARIO MUNICIPAL



EDITORES

Gloria Torres Avila y Franklin Troncoso (SUBDERE)

Mario Rosales, Patricia Cortés y Fabián Pressacco (Universidad Alberto Hurtado)

IMPRESION

Impreso en LOM Editores

© Ministerio del Interior

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

1ª edición 1.000 ejemplares.

Santiago de Chile, diciembre 2004

ÍNDICE

■ PRÓLOGO

Innovación funcionaria en los municipios de Chile 5

■ INTRODUCCIÓN

¿Son Innovadores los funcionarios municipales? 11

■ CAPÍTULO I

Innovando desde nosotros mismos 19

■ CAPÍTULO II

Ganadores del programa de innovación en la gestión municipal 37

■ CAPÍTULO III

Pasantías formativas: Más que un viaje, una experiencia de vida 47

■ CAPÍTULO IV

Municipalidad de Conchalí: Innovación participativa para la descentralización y modernización municipal 64

■ PRÓLOGO

*Innovación funcionaria en
los municipios de Chile*

«INNOVACIÓN FUNCIONARIA EN LOS MUNICIPIOS DE CHILE»

Hemos querido plasmar en este libro los alentadores resultados obtenidos en los concursos de Innovación en Gestión Municipal que, desde el año 2000, viene realizando la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo a través del Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal (PROFIM) en conjunto con los gobiernos regionales.

Los inspiradores de estos textos son, justamente, quienes presentaron los cientos de buenas ideas llegadas a los concursos de Innovación Municipal. Más de dos mil funcionarios municipales de todo el país participan en esos certámenes, destacando la presencia de los municipios más pequeños. Impresiona la motivación exhibida por los trabajadores de las diez municipalidades de menores recursos del país -donde el 48% del universo laboral responde a la convocatoria del Concurso- contra sólo un 1% de los funcionarios de los diez municipios más solventes.

En un mundo incierto y cambiante, la innovación es un factor fundamental para un exitoso desempeño de las personas y las organizaciones. Aprender a fomentar la innovación debe constituirse en un valioso activo para cualquier empresa. Sin embargo, la mayoría de la gente no conoce el verdadero alcance de esta práctica y tampoco sabe cómo se estimula, canaliza y aplica la innovación.

Innovar es mucho más que esperar que las ideas «lleguen». Más bien se trata de estimular la creatividad para hacerla una actividad propia y constante de la organización. De ese modo, se generan nuevas maneras de

relacionarse entre las personas al intentar éstas resolver creativamente los problemas. Un clima favorable a la innovación permite igualmente un incremento adicional de la productividad y una mejor adaptación de la organización a los cambiantes ambientes externos y a las nuevas demandas de los ciudadanos.

En este libro se sintetizan las actividades y logros de los funcionarios municipales que desean innovar no sólo en términos tecnológicos sino sociales. Los trabajadores municipales conocen -y a menudo comparten- las condiciones de carencia en que viven los vecinos de sus comunas. Por ello, saben más que nadie generar, con recursos limitados, soluciones adaptadas para mejorar la realidad que enfrentan.

La innovación no sólo se plasma en un producto final. Está presente en todo el proceso de aprobación y ejecución de una iniciativa original, estimulando la participación de los administrativos y profesionales municipales y, también, la inclusión de actores externos.

Para la SUBDERE, el Programa de Innovación en Gestión Municipal ha sido, en sí mismo, una experiencia nueva e innovadora que nace por efecto de la alta motivación de las funcionarias y funcionarios tanto del Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal como de los gobiernos regionales. Todos ellos constituyeron jurados integrados por empresarios, consejeros regionales y representantes locales de la Asociación de Empleados Municipales (ASEMUCH) y de la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM). A todos ellos van nuestros agradecimientos.

Los concursos permitieron constatar que en el seno mismo de las administraciones municipales están presentes grandes capacidades, ener-

gías y un enorme potencial de creatividad. Nuestra misión como Gobierno es apoyarlo y organizarlo para que se transforme en innovación y, luego, en soluciones efectivas a los problemas de los ciudadanos.

Este libro -que relata la experiencia de los Concursos- contiene un mensaje de optimismo que invita a continuar liberando el tremendo potencial de innovación existente en los funcionarios municipales y hacerlo parte de la cultura institucional de las municipalidades y el sector público.

Deseamos agradecer a cada uno de los muchos gestores de este programa, a los funcionarios que participaron con entusiasmo en los tres concursos realizados entre los años 2000 y 2004, a los equipos regionales, a los jóvenes profesionales que monitorearon en las comunas, al equipo central que estuvo a cargo, cuyos profesionales generosamente donaron su tiempo y talento.

También a la Universidad Alberto Hurtado y a la ONG Cordillera, que con pasión y paciencia nos han acompañado durante este proceso. En fin, a todos los que sumaron los granitos de arena decisivos para que las iniciativas funcionaran y marcaran hitos acerca de la manera de resolver los problemas locales movilizandando las energías e ideas propias.



De izquierda a derecha; Adriana Delpiano Puelma, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

■ INTRODUCCIÓN

*¿Son Innovadores los
funcionarios municipales?*

¿SON INNOVADORES LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES?

**Por Mario Rosales y Patricia Cortés*

¿Son innovadores los funcionarios municipales? Pues sí que lo son. La limitación de recursos que aflige a la mayor parte de los municipios les obliga permanentemente a hacer mucho con bastante poco. Deben ser creativos para sacar partido a los medios escasos con que cuentan. De este hecho da cuenta el exitoso resultado del Programa de Innovación en Gestión Municipal de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, que logra una formidable respuesta creativa en casi 300 de los 341 municipios del país, con sus tres versiones anuales sucesivas desde el año 2000 hasta el 2004.

Recordemos que, a partir del proceso de descentralización, las municipalidades proveen a la ciudadanía de servicios públicos claves como educación básica y media, atención primaria de salud, subsidios sociales y apoyan innumerables iniciativas comunitarias, además de realizar inversiones en infraestructura física y social. En efecto, los presupuestos municipales sumados a los recursos transferidos del centro para educación, salud, subsidios sociales, más los fondos de inversión alcanzan, en su conjunto, el 14,2% de los recursos gubernamentales chilenos (SUBDERE, 2000).

No obstante, el impacto positivo del quehacer municipal puede verificarse con los indicadores de desarrollo humano alcanzados por Chile (PNUD). Esperanza de vida de 75 años, alfabetización superior al 95%, ingreso per cápita ajustado a su poder de compra de US 9.500 al año (2003). Por su parte, la provisión de servicios como agua, electricidad, teléfonos, calles pavimentadas y transporte bordea el 100% de cobertura en las áreas urbanas y supera el 85% en las zonas rurales. La reducción de la pobreza -uno de los objetivos de la acción municipal- constituye un gran logro, aunque inacabado ya que lamentablemente afecta todavía al 18,8% de la población (CASEN 2003).

*Respectivamente sociólogo y economista. Profesores del curso para ganadores del Concurso Innovación 2003, Universidad Alberto Hurtado.

Si consideramos el rol central que juegan las municipalidades en el logro de estos notables resultados, no podemos sino concluir acerca de un uso bastante efectivo de los recursos por parte de las municipalidades. Tentados a afirmar que somos «casi» desarrollados, recordemos que falta terminar con la pobreza y asegurar «trabajo decente» (OIT) a los chilenos que sufren desempleo y a aquellos otros que sienten el peligro de caer en dicha situación. Para ello hace falta más y mejor desarrollo, en especial, en los territorios postergados. Más y mejor desarrollo, activado por los actores locales.

Preguntamos de nuevo: ¿Las municipalidades están haciendo todo lo que podrían para impulsar el desarrollo? Pues claro que no. Así como los datos y la observación de la realidad nos dan una buena imagen del sistema municipal en su conjunto, también es verificable que la gestión no es homogénea, ni comparando diversos municipios, ni al interior de cada uno de ellos. Hay grandes diferencias de recursos y persiste una cultura vertical que se origina en las prácticas del mismo Estado central.

En suma, las municipalidades hacen mucho y sus funcionarios son un factor clave en su quehacer. Pero deben hacer todavía bastante más para estar a la altura de las nuevas competencias y recursos que se les ha asignado. Ahora se pide a las municipalidades actuar como gobiernos locales y a sus funcionarios ser agentes dinamizadores del desarrollo. Es decir, de un desarrollo local humano y sustentable, en lo económico, social y político.

Nada fácil. La compleja tarea exige mucha creatividad, motivación, trabajo y perseverancia. Tal vez los municipios pequeños y alejados tengan enseñanzas innovadoras que compartir a este respecto.

■ LA INNOVACIÓN EN PEQUEÑA ESCALA

Uno de los hallazgos del Programa de Innovación en la Gestión Municipal es la capacidad natural de los funcionarios municipales para arreglárselas con poco. Una primera señal fue la naturalidad con que 271 municipalidades tapizaron con proyectos a los sorprendidos convocantes, en la primera versión nacional del concurso de innovación. Esta respuesta masiva muestra el reflejo normal de funcionarios acostumbrados a buscar recursos allí donde éstos se encuentren, aunque para ello haya que generar imaginativas propuestas de acción, resultado de creativas reuniones de trabajo.

Pero, ¿por qué esta respuesta natural está tan escondida? Porque en la cultura organizacional del sector público chileno predominan las actitudes y conductas pesimistas, formalistas y verticales. Una mezcla de mala onda, legalismo excesivo y mandos férreos de políticos celosos de su autoridad y jefes intermedios poco proclives a delegar.

La creatividad de los recursos humanos (o capital humano como se dice ahora) no es nueva en la literatura sobre administración. De hecho, a mediados de los años sesenta las empresas japonesas activaron masivamente los círculos de calidad, que permiten a los trabajadores proponer innovaciones simples, pero acumulativas, para disminuir las pérdidas y mejorar la calidad de sus productos. Esto contribuye, sin duda, a que Japón reaparezca como potencia productiva de talla mundial.

El programa de la SUBDERE gatilla sin proponérselo la operación de centenares de círculos de calidad en todo el país, con la limitante de que éstos se disuelven luego de conseguido el objetivo de formular sus proyectos innovadores y, en muchos casos, de ejecutarlos. Un programa nacional integral de innovación debería tender a apoyar la permanencia en el tiempo de estos grupos ahora espontáneos, más allá de la ejecución de sus iniciativas inmediatas.

Innovación a través de los recursos humanos es también lo que proponen estrategias de gestión como las, en su momento, novedosas excelencia y calidad total (¿puede ser total la calidad?), por citar a las más reiteradas. Gestión participativa, afirmamos nosotros, tratando de usar un término más neutro y universal.

Es decir, la mejor gestión se logra cuando se involucra a las personas que trabajan en la empresa. O a los usuarios de los servicios, si se trata del accionar municipal. O a los ciudadanos, cuando se impulsa el desarrollo endógeno construido desde abajo hacia arriba y desde adentro hacia fuera (como es el verdadero desarrollo). Recordemos que aquel desarrollo que llega desde afuera, de repente suele irse del mismo modo, mostrando que no es tal. Que la maquila puede ser pernicioso como lo prueban Ciudad Juárez o Tijuana en la frontera norte mexicana, de donde las multinacionales ahora migran en busca de costos salariales todavía menores en el lejano Oriente.

■ ¿QUÉ HACER PARA AYUDAR A MEJORAR LA GESTIÓN MUNICIPAL?

El concurso de innovación opera con muy pocos recursos y sólo para algunas decenas de ganadores de los concursos nacionales de innovación. Pero se genera un impresionante movimiento de innovación municipal que llega a casi todas las municipalidades del país. Seguramente muchas de las innovaciones ganadoras materializadas tienen un impacto más real en la vida de los ciudadanos de comunas pequeñas, que los masivos recursos movilizados por el PROFIM de la primera hora.

Tres concursos de innovación municipal de la SUBDERE			
	Año 2000	Año 2002	Año 2003
Concurso	Concurso de Innovación Municipal	Primer Concurso Nacional de Innovación Municipal	Concurso de Innovación Municipal
Regiones	Región de Aysén	13 regiones	Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Metropolitana, O'Higgins, Bio-Bio y Los Lagos
N° de Funcionarios	185 funcionarios	1.677 funcionarios	485 funcionarios
N° de Proyectos presentados	64 proyectos de innovación	825 proyectos	230 proyectos aprox.
N° de Funcionarios premiados con pasantías	19 funcionarios	188 funcionarios	50 funcionarios
N° de Municipios que hacen pasantías	10 comunas	83 municipios	26 municipios
N° de Proyectos ejecutados	10 proyectos	71 proyectos	En ejecución

Hay nuevos aprendizajes que incorporar, amigos de la descentralización. Ahí va un listado sencillo de lo que creemos nos transmiten, enseñan y reafirman los innovadores anónimos de las municipalidades pequeñas y alejadas:

- El desarrollo local -para ser tal- debe cimentarse en el esfuerzo propio, generado desde la base misma, que movilice los recursos y creatividad de los actores de cada territorio. La municipalidad debe actuar como catalizadora y estimuladora de estos movimientos en pro del desarrollo. La tecnología más adecuada es la «gestión participativa», es decir, el manejo de los asuntos públicos con involucramiento y compromiso activo de la comunidad.

- La gestión participativa del desarrollo local sólo puede sustentarse en una gestión participativa aplicada en la institución municipal misma. Las prácticas del liderazgo democrático, el trabajo en equipos, la coordinación pública-pública, las alianzas público-privadas y la transparencia son obstaculizados por malos hábitos tradicionales como el uso vertical del poder, los ambientes humanos negativos, el legalismo y formalismo extremo y la falta de motivación del personal.

- La promoción decidida de la innovación contribuye muy efectivamente a generar nuevas culturas institucionales al estimular la creatividad, iniciativa, esfuerzo, perseverancia y dignidad del trabajo municipal en pro del desarrollo local y el bienestar.

- En este sentido, el concurso nacional de innovación municipal debe continuar realizándose dado su bajo costo y alto impacto en la generación de una cultura institucional positiva, proclive al desarrollo personal y local.

- Por último, programas como los concursos de innovación son loables, pero deben insertarse en una política nacional de descentralización del Estado más incisiva y de largo plazo. Las formas centralistas de operar de los gobiernos centrales y las culturas organizacionales verticales derivadas son -al final de cuentas- los principales obstáculos a la creatividad, innovación y emprendimiento surgidos de la iniciativa local.

Los principios de la innovación

Lo que debe hacerse:

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. La innovación sistematizada e 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. 2. La innovación es conceptual y perceptiva. La segunda cosa es observar, preguntar y escuchar. Los innovadores de éxito usan el lado derecho y el izquierdo del cerebro. Estudian las cifras. Observan a los usuarios para saber cuáles son sus expectativas, sus valores y necesidades. 3. Para ser efectiva, una innovación debe de ser simple y bien centrada. Debe hacerse una sola cosa; de otra manera confunde. Si no es simple tampoco tendrá éxito. Todo lo nuevo tiene problemas. Y si es muy complicado, no puede arreglarse. El mejor elogio para una innova- | <p>ción es que la gente diga: Es obvio. ¿Por qué no se me ocurrió a mí?</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Es bueno que las innovaciones puedan 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 resulten más que casi bien, al principio. Entonces, las modificaciones pueden hacerse solamente si la escala es pequeña y los requerimientos modestos, en cuanto a dinero y personal. 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 que no pueda establecerse por sí misma. |
|--|---|

Lo que no debe hacerse:

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 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. 2. No diversifique. No trate de que la innovación cumpla varias funciones. Éste es el corolario a lo que debe hacerse: ¡centrarse en una cosa! | <ol style="list-style-type: none"> 3. No innove para el futuro, innove para el presente. Una innovación pensada para el futuro podría tener impacto a largo plazo y llegar a su madurez después de veinte años. |
|--|---|

Condiciones previas:

- | | |
|--|---|
| <p>Son obvias, pero a menudo no se las tiene en cuenta.</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. | <ol style="list-style-type: none"> 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. O representa un cambio en un proceso, en cómo la gente trabaja y produce algo. |
|--|---|

■ CAPÍTULO I

*Innovando desde nosotros
mismos*

■ INNOVACIÓN DESDE EL FUNCIONARIO MUNICIPAL

INNOVANDO DESDE NOSOTROS MISMOS²

**Por Gloria Torres Avila,
Programa Innovación SUBDERE*

La experiencia que se presenta fue realizada por funcionarios públicos chilenos, entusiastas y de espíritu tenaz, como los 1.700 funcionarios municipales que soñaron y se movilizaron con el Concurso de Innovación en la Gestión Municipal, diseñado y ejecutado a contrapelo de la lógica burocrática, sin por ello salirse de esa lógica. Por eso los llamo burócratas innovadores.

Lo que se cuenta no es sorprendente, es natural. Es lo que vienen diciendo desde hace años los expertos en gestión de todas las latitudes, desde Maslow, el motivador, hasta el muy reciente Jim Collins. Las instituciones las hacen las personas: sus líderes que permiten y estimulan, sus trabajadores que resuelven los problemas cotidianos con realismo y pasión. Y en el anonimato.

Es lo que descubrieron hace décadas los japoneses con sus círculos de calidad que permiten a ignorados empleados de cualquier unidad empresarial, sentarse a analizar con sus pares dónde están las pérdidas en el proceso productivo y, luego, proponer mejoras simples pero efectivas. Desde abajo hacia arriba. Con el apoyo de la alta gerencia. De la práctica extendida de los círculos de calidad, los japoneses extrajeron un torrente de innovación durante los ochenta, sólo detenido por las dificultades macroeconómicas del mítico país.

¿Quién de nosotros no ha tenido la oportunidad de conversar con burócratas innovadores de formal cuello y corbata, gestos austeros y aire ceremonial? Y, ¿por qué hacen bien su trabajo, pese al entorno restrictivo? «¿Por qué está usted aquí?» hemos preguntado. «Porque tengo puesta la camiseta municipal», suele ser una de las tantas respuestas. Puro motivo, pasión y valores frente a malos sueldos y débiles recompensas.

¿Quién de nosotros no ha tenido la oportunidad de conversar con “Burócratas-Innovadores” de formal cuello y corbata, gestos austeros y aire ceremonial? Y, ¿por qué hacen bien su trabajo, pese al entorno restrictivo? “¿Por qué está usted aquí?” hemos preguntado. “Porque tengo puesta la camiseta municipal”, suele ser una de las tantas respuestas.

*Gloria Torres es Abogada, Jefa del programa Innovación SUBDERE. El presente trabajo fue presentado en el VIII Congreso Internacional del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). Ha sido publicado en Reforma y Democracia, Caracas, N° 24, 2004.



Afiche del Concurso Innovación 2001.

■ PROGRAMA FORTALECIMIENTO MUNICIPAL (PROFIM)

Desde los años noventa, el Gobierno de Chile impulsa la descentralización y la modernización del Estado como objetivos de su gestión. De este modo, las administraciones municipales adquieren creciente relevancia como unidades básicas de gestión, desde las cuales se estructuran procesos de desarrollo local integral. El Ministerio del Interior, a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), es el encargado de promover este proceso.

En este marco, mediante un préstamo del Banco Mundial, desde 1994, la Subsecretaría mantiene en operación el Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal (PROFIM), destinado a reforzar la capacidad de gestión de las municipalidades, administrar más eficientemente el territorio comunal y proveer servicios a su población, constituyéndose en agentes activos del desarrollo local. Entre las principales materias objeto de fortalecimiento institucional están la planificación local y municipal, la gestión financiera, el desarrollo organizacional y la adquisición de tecnología informática.

El Concurso «Creatividad e Innovación para Funcionarios Municipales» surge dentro del contexto del PROFIM, lo novedoso es que quienes lo articularon son los mismos funcionarios que están a cargo de la supervisión de este Programa.

No obstante cierta resistencia inicial de los funcionarios municipales frente a los técnicos del nivel central, la aproximación entre ambos ayuda a establecer relaciones de confianza, lo que ha permitido identificar una diversidad de experiencias innovadoras y creativas en los municipios que permanecen ocultas para los niveles central y regional al ser consideradas poco convencionales.

En general, estas prácticas están orientadas a resolver problemas comunitarios, pero quedan opacadas en la cotidianidad municipal por el temor de los funcionarios responsables de haber incurrido en conductas que eventualmente pudieran haber infringido las normas establecidas.

Las acciones de modernización y fortalecimiento impulsadas desde el nivel central de gobierno no poseen la flexibilidad necesaria para captar ese potencial y brindarles un espacio efectivo de canalización. En estas circunstancias, a medida que se consolidaba la relación de confianza entre los expertos del nivel central con los funcionarios municipales, se evidenciaba

«Sólo micro cambios transmitidos de boca en boca pueden poco a poco suscitar las transformaciones de actitudes, de comportamientos, de climas organizacionales, de relaciones en los grupos y entre las personas».

López y Gadea, 2000.

la necesidad de generar transformaciones en la cultura municipal, las cuales debían gestarse gradualmente a partir de sus propias prácticas cotidianas.

De este modo, se revalorizan las «buenas ideas» de los funcionarios municipales para mejorar la gestión pública local, en particular mediante el acercamiento a la comunidad. Sin embargo, al no existir vías institucionales que permitan canalizar tales ideas, ellas quedan confinadas en su lugar de origen, con lo cual se pierde la oportunidad de reflexionar y generar aprendizajes horizontales para optimizar la gestión pública en el nivel local.

Este vacío fue el punto de partida para la creación del Concurso de Innovación Municipal por la SUBDERE, dirigido específicamente a los funcionarios. En este concurso compiten funcionarios con «buenas ideas» de proyecto de mejoramiento de la gestión pública local, que tengan un costo menor o igual a tres millones de pesos.

■ RESISTENCIAS AL CAMBIO

Se inició experimentalmente esta línea de «innovación». No obstante, en el mismo nivel central se presentaron resistencias, por cuanto no se contaba con instrumentos o argumentos técnicos fiables que permitieran justificar la inversión de los recursos y el tiempo que el esfuerzo requiere. En concreto, dada la naturaleza y lo novedoso del concurso, no se tenía una base para definir el número de proyectos que se podrían presentar, ni los criterios para determinar el carácter «innovador» del proyecto, ni tampoco sobre quién recaería la responsabilidad de la ejecución del mismo.

Tras las resistencias a la iniciativa representada por el concurso, estaba el argumento del riesgo. Sin un estudio de factibilidad no se podían contrarrestar técnicamente los cuestionamientos que surgían respecto a la implementación del concurso y, por tanto, el sustento financiero del mismo quedó inmediatamente vetado. El equipo técnico que propuso el concurso casi fue derrotado, y lo habría sido de no ser por el entusiasmo y apoyo financiero que la idea encontró en la región de Aysén y por la voluntad política de la máxima jerarquía de la SUBDERE en la época.¹

■

«Cuando los funcionarios del PROFIM íbamos a las municipalidades, a menudo escuchábamos reclamos de los funcionarios. Al principio lo considerábamos parte de las resistencias a un cambio y sin duda gastar dineros en gestión era un cambio notable frente a lo que se venía haciendo».

Funcionaria del PROFIM

(1) El entonces Subsecretario de Desarrollo Regional Francisco Vidal junto al Jefe del Departamento de Fortalecimiento Municipal Guillermo Vergara y al encargado de este Programa en la Región de Aysén, Fernando Vera.



Funcionarios de Aysen ganadores del concurso...

■ EXPERIENCIA PIONERA DE LA REGIÓN DE AYSÉN GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO

La experiencia pionera del Concurso de Innovación Municipal surgió en la región de Aysén durante el año 2000. Se realiza un llamado en las diez comunas de esa región austral para que los funcionarios presenten ideas para mejorar la gestión municipal. El resultado de este primer concurso es excelente, habida cuenta de la respuesta masiva de los funcionarios, la diversidad y calidad de los proyectos y la disposición para ejecutarlos de parte de las autoridades regionales y municipales.

En esta primera experiencia participa el 47% de los funcionarios municipales de la región, con un total de 64 proyectos innovadores. Así, tanto el gobierno regional de Aysén como la SUBDERE verifican la alta motivación y clara predisposición de los funcionarios para desarrollar nuevas formas y métodos de «hacer las cosas» al interior de su institución, y por tanto, de entregar soluciones novedosas a la ciudadanía.

Para la selección y elección de los proyectos se conforman jurados regionales integrados por el Intendente y actores regionales como universidades, consejeros regionales, empresa privada, asociaciones municipales y de funcionarios.

Los ganadores de cada comuna viajaron a Santiago y a la región de Valparaíso, y fueron recibidos en el Palacio de Gobierno. Más del 80% de los ganadores no conocía la capital del país.

■ PRIMER CONCURSO DE INNOVACIÓN EN GESTIÓN MUNICIPAL 2001: «Mejorando el servicio, innovando en la gestión»

Tras los excelentes resultados de la experiencia de Aysén, surgió el concurso municipal «Mejorando el servicio, innovando en la gestión». Una vez superadas las dudas respecto a la respuesta de los funcionarios municipales, la pregunta fue ¿cómo invitar a desarrollar la creatividad municipal desde una Subsecretaría del Ministerio del Interior?

Era la primera vez que desde un organismo del Estado central se invitaba a todos los funcionarios municipales a presentar ideas para mejorar la gestión local.

Se trataba de una invitación singular dado que poseía características formales pero, a la vez, intentaba establecer una intimidad con el

La Municipalidad de Guaitecas, es una isla a más de treinta horas en lancha. Ellos no habían salido de la región. No podían creer que estaban ganando la ejecución de un audiovisual... y, más aún, una pasantía a la Región de Valparaíso.

trabajador público local. Se quería llegar al nivel de las emociones que motivan e involucran a las personas, incrementando sus confianzas y reduciendo sus temores.

Es inútil intentar involucrar a los funcionarios sólo a través de mensajes verbales, más aún, formales; era necesario que tales mensajes estuvieran acompañados de una verdadera transmisión de sentimientos.

No obstante, los encargados del concurso debieron asumir sus propios miedos e incertidumbres: dado que se trataba de una iniciativa del Gobierno Central, se enfrentarían prejuicios como la falta de transparencia, la escasez de recursos o un apoyo institucional y administrativo insuficiente para hacer viable esta nueva práctica.

La experiencia de Aysén permitió validar, en nuestra propia práctica, lo que sabemos por teoría sobre la importancia de trabajar con las personas a partir de sus emociones. Ello sobre todo en este caso, considerando que «el miedo es inherente a la cultura burocrática. Se tiene miedo a decir lo que se piensa o a probar cosas nuevas. Se tiene miedo de recibir críticas o de cometer errores (...) el mejor antídoto para ese miedo invisible es la información» (Osborne y Plastrik, 2000).²

Para nuestra cultura formalista, no es un asunto menor insistir en la utilidad de desarrollar modalidades de trabajo que nos permitan apelar al cambio desde aquello que Humberto Maturana ha llamado el «emocionar». Hoy sabemos que incluso la ética no tiene tanto que ver con la razón como con la emoción; tiene que ver con la preocupación por las consecuencias de las propias acciones sobre los otros.

El concepto de innovación municipal que se consensuó fué el que «una idea novedosa es aquella que resuelve un problema social importante para un número significativo de personas, que invita a ser replicada y que logra el respaldo institucional necesario para ejecutarse».

A través de coloridos afiches y formas afectivas de llegada -por ejemplo un excelente video³ en el que hablan los funcionarios de las regiones más apartadas-, se convocó formalmente a los funcionarios municipales de los estamentos profesional y administrativo a participar de modo individual o en equipo (un máximo de tres personas) en el Concurso de Innovación en Gestión Municipal «Mejorando el servicio, innovando en la gestión», 2001.

Las bases del concurso estipulaban que las ideas de proyectos debían presentarse en dos áreas temáticas: calidad de atención al usuario y



Mejorando el Servicio, Innovando en la gestión.

«Una idea novedosa es aquella que resuelve un problema social importante para un número significativo de personas, que invita a ser replicada y que logra el respaldo institucional necesario para ejecutarse».

2 Osborne y Plastrik, (2000), *The reinventors fielbook: Tools for transforming your government*, San Francisco, Jossey - Boss.

3 Video "Experiencia pionera", realizado por el cineasta Ignacio Aguero. Ver en www.subdere.gob.cl



Gobiernos regionales.

fortalecimiento de la ciudadanía. El costo de la ejecución de los proyectos no debía superar los cuatro mil dólares (cerca de tres millones de pesos de la época). El incentivo al equipo ganador consistía en apoyar la ejecución del proyecto en el municipio respectivo. Además, se ofrecían incentivos mediante pasantías de perfeccionamiento internacional y nacional, que permitirían a los ganadores conocer nuevas experiencias y compartir con otros innovadores municipales.

■ LA FUERZA DE LOS GOBIERNOS REGIONALES

Los grandes aliados del concurso fueron los funcionarios de los trece gobiernos regionales, quienes se organizaron, realizaron amplias convocatorias e identificaron y prepararon a los jurados. Lo más notable es que obtuvieron y destinaron recursos regionales para garantizar la ejecución de tres (o más) proyectos en cada región. Mediante este esfuerzo se estimuló la participación de entidades privadas de la región, como asociaciones de empresarios y uniones comunales de juntas vecinales, las que integraron los jurados de selección de los proyectos en las regiones.

■ IMPACTO AL INTERIOR DE LA SUBSECRETARÍA

El Concurso de Innovación Municipal no dejó indiferente a la propia Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, y para algunos abrió la posibilidad de un aprendizaje, toda vez que su práctica implicó apartarse del modelo burocrático clásico.

El equipo a cargo del concurso tenía un carácter transversal, ya que no se trató de una estructura permanente de la organización. Por otra parte, el espacio central de toma de decisiones se abrió y amplió mediante la participación de los trece responsables regionales, lo cual incrementó su incidencia directa al ejercer ellos su capacidad de propuesta y negociación.

Una de las características desarrolladas fue la flexibilidad para actuar, de hecho, un equipo de trabajo se constituyó pese a los limitados recursos financieros existentes. De hecho, de manera voluntaria se incorporaron dos alumnos en práctica, y algunos profesionales.

En relación con el modelo burocrático tradicional, se puede concluir que si bien no se superaron algunas normas rígidas -por ejemplo, las pautas de evaluación de los proyectos, las bases de las convocatorias-, la toma de decisiones fue abierta, constituyéndose una asamblea de gobiernos regionales al estilo del modelo de Mintzberg.

■ LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LO ESPERADO

A priori, y negativamente influido por la imagen del burócrata clásico y las resistencias encontradas, el equipo del concurso tenía expectativas de resultados optimistas pero limitados. No obstante, éstas fueron ampliamente superadas respecto a la acogida y participación que tuvo, a la motivación de los funcionarios para participar, y la liberación de recursos que hicieron factible la iniciativa. Por tratarse de una convocatoria abierta a todos los funcionarios, es interesante tener referencias del perfil de quienes participaron. Sin duda, los intereses, motivaciones y características de los participantes adquieren una significación especial. A continuación se presentan algunos de los principales hallazgos.

■ ¿QUIÉNES SON LOS FUNCIONARIOS QUE PARTICIPAN?

EDAD

Los funcionarios participantes en el concurso promedian los 36 años de edad. La participación fue levemente mayor en las mujeres (52%) que en los hombres (48%), pero los 118 ganadores el 74% fueron mujeres.

INGRESOS

La mayoría de los participantes trabaja en municipios de las comunas de menores ingresos. Así, en los diez municipios más pobres del país, la participación fue de 48% de los funcionarios, mientras que en los diez municipios más ricos sólo participó el 1% de sus funcionarios.

PROCEDENCIA

En el concurso participaron funcionarios de todos los niveles, tanto técnico como administrativo. Fue interesante observar que en la articulación de las ideas para la elaboración y generación de proyectos se logró romper barreras tradicionales, según las cuales los técnicos constituyen un núcleo separado de los funcionarios administrativos.

En la iniciativa se logró una participación transversal y abierta de toda la organización municipal, estructurada, además en grupos de composición mixta. Un dato especial es que el 23.7% de los proyectos fue elaborado por asistentes sociales, y un 20% por secretarías. La explicación que se encontró a este dato radica en su mayor cercanía con los problemas de la gente.

RESULTADOS DEL PRIMER CONCURSO 2001

- El 80% de los municipios del país participa.
- 271 municipios de todas las regiones presentan 825 proyectos innovadores que involucran a 1.677 funcionarios.

tipo de cargo de los participantes	
Cargo	Porcentaje
Directivos	33%
Administrativos	32%
Profesionales	28%
Otros sin datos	7%
Total	100%

Fuente: (SUBDERE, Programa de Innovación en la Gestión Municipal, 2002)

Los funcionarios que se presentaron en el concurso se caracterizan por ser trabajadores públicos de «carrera funcionaria», con un promedio de diez años en su municipalidad u otra aledaña. En todo caso, éste es un dato sesgado debido a que en la mayoría de las Bases Administrativas del Concurso, elaboradas por cada gobierno regional, se excluía la participación de los funcionarios que no estuvieran dentro del régimen de contratación de «planta» o «contrata».

■ LA PRINCIPAL MOTIVACIÓN ES LA NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO

La principal razón que impulsó a los funcionarios municipales a participar en el concurso fue su necesidad de reconocimiento. Es decir, la necesidad de ser identificados como personas innovadoras. En este sentido, todas las personas entrevistadas aludieron razones de significado y de sentido para su participación en el concurso. Muchos funcionarios ven en él la oportunidad de ser escuchados y captar recursos frescos, que de otra forma no tendrían para ejecutar sus proyectos.

En el análisis de las entrevistas sobresale, como punto común de los funcionarios involucrados, su vinculación directa con la comunidad, sea por medio del trabajo actual o por experiencias anteriores. El contacto permanente es la fuente principal de ideas para solucionar los problemas. Así, el concurso de innovación opera como aliciente al sentido de servicio a la comunidad.

El estudio de casos es concluyente en cuanto a señalar que todos los funcionarios se sintieron capaces de realizar un proyecto en beneficio de la gente. Es así que, incluso sin consultarles antes si eran útiles o no, los proyectos ejecutados han logrado plena aceptación de la comunidad, lo que podría significar que la percepción de los funcionarios fue certera.

«Al principio teníamos otra idea, pero nos planteamos el problema de que la gente llega casi de noche al municipio con hasta 15°C bajo cero, pura nieve y tienen que recorrer 40 kilómetros. De ahí nació la idea del casino, el comedor de acogida.»

Francia Leal, Lonquimay, Proyecto «Recibiendo a los amigos» Región de Araucanía.

Otro aspecto sugerente es que algunos funcionarios declaran que no fue el concurso el que los llevó a pensar en un proyecto, sino que aquél fue la vía para ejecutar una idea que ya tenían (Molina, 2001).⁴

■ «NO PREMIADOS» SIGUEN TRABAJANDO PARA EJECUTAR SUS PROYECTOS

Sorprende que, en la mayoría de los casos, los funcionarios se agrupan para participar. Se devela un tipo de funcionario que recluta a otros para hacer viable una idea. Los funcionarios declaran que iniciaron su «idea» acumulando datos, realizando un trabajo asociativo, procesando distinta información. En este sentido, del total de proyectos presentados, dos tercios son elaborados en equipos, lo que evidencia que el concurso estimula el trabajo interdisciplinario e interdepartamental (entre diversas unidades de la estructura municipal).

¿Qué pasará con los «no ganadores»? ¿Cómo será su reacción ante la frustración de sus expectativas? Fueron preguntas inquietantes desde el comienzo del concurso. Para hacerles frente se realizaron unos estudios exploratorios (a través de dos alumnos en práctica) que abarcaron a todos los participantes no ganadores de cuatro regiones del país (Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo). Fruto de esta indagación se evidencia, por una parte, la valoración positiva que los funcionarios tienen de la «anotación de mérito», y por otra, que ellos, independientemente del concurso, una vez organizados con su idea, habían ejecutado proyectos por su propia cuenta.

«Yo siempre estoy pensando en nuevos proyectos, éste lo tenía guardado...ahora tengo una nueva idea.»

Funcionaria ed la Municipalidad de Calle Larga. Región de Valparaíso.

4 Molina, V. (2001), Caracterización del funcionario participante en el Concurso de Innovación en la Gestión Municipal, Universidad Diego Portales, Escuela de Psicología, Chile.



Participantes del concurso de Innovación en la Gestión Municipal.

■ LOS PARTICIPANTES RECIBEN ANOTACIÓN DE MÉRITO

Efectivamente, por petición de la SUBDERE a los alcaldes, todos los funcionarios que presentaron proyectos recibieron una anotación de mérito en su hoja de vida institucional. Este gesto administrativo fue recibido como «el mejor de los reconocimientos, algo que quedará anotado para siempre». De este modo, todos los funcionarios que participaron resultaron ganadores.

Por otra parte, en un estudio realizado en cuatro regiones con ocho proyectos ganadores, hubo un hallazgo sorprendente y extremadamente valioso: se encontró que otros cinco equipos adicionales participantes en el concurso y que no habían ganado, igualmente realizaron sus propios proyectos, financiados con fondos municipales y privados.

Esto estaría indicando que el concurso desencadenó innovación y con ello, la energía para hacer gestión de parte de los autores de las ideas, quienes encontraron los modos de obtener recursos y llevar a cabo de manera exitosa sus iniciativas. El fenómeno que se pudo constatar lo expresa muy bien Carlos Vignolo, quien analiza en detalle lo que llama el «desencadenamiento de la innovación». La idea fuerza compartida es que la innovación no requiere ser desarrollada, sino «des-encadenada» de los paradigmas, prácticas culturales y estados de ánimo que la «encadenan» (Vignolo, 2002)⁵.

Sin duda, el concurso de ideas, por su carácter y modalidad, generó un proceso en el que los funcionarios tuvieron la oportunidad de unir la rutina con sus sueños de servidores públicos, dando origen a ese «des-encadenamiento» que operó como una verdadera cascada de vitalidad para elaborar nuevas propuestas, incluso las que no fueron premiadas.

■ LOS PROYECTOS PRESENTADOS BUSCAN MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

En general, los proyectos ganadores del Concurso de Innovación en la Gestión Municipal 2001 poseen características comunes en cuanto a los temas abordados y su significado. La identificación del área temática de los proyectos es relevante porque surge de una consulta realizada a funcionarios del 80% de los municipios del país acerca de los problemas que consideran relevantes y las propuestas de solución.

5 Vignolo, C. (2002), Sociotecnología. Construcción de capital social para el tercer milenio en reforma y democracia, Revista del CLAD, Caracas, N° 22.

Área de proyectos presentados	
Área	Porcentaje
Calidad del servicio	75%
Ciudadanía	18%
Mixta	7%
Total	100%

Fuente: (SUBDERE, Programa de Innovación en la Gestión Municipal 2002)

■ TIPO DE PROBLEMAS DETECTADO

En este sentido, del total de proyectos ganadores, el 75% corresponde a innovaciones en la calidad del servicio, el 18% a promoción de la ciudadanía. Y el 7% restante a una mezcla entre ambos.

Respecto al problema relevado por los funcionarios, se identificó como tema la «distancia» existente entre el municipio y la comunidad. Una lectura de los objetivos de los proyectos ganadores refleja las distintas formas en que los funcionarios interpretan esta distancia, la cual obedecería, en primer lugar, a la calidad deficiente de la información. A su juicio, también influyen la lejanía física y problemas de transporte, la infraestructura de las salas de espera y la falta de conciencia ciudadana. Tales son los principales déficit que los proyectos proponen solucionar, como puede verse en el siguiente cuadro:

tipo de soluciones que ofrecen los proyectos	
Contenidos	Porcentaje
Mejorar la información	48%
Municipio a terreno	17%
Mejorar salas de espera, atención	17%
Desarrollo ciudadano	18%
Total	100%

Fuente: SUBDERE, Programa de Innovación en la Gestión Municipal, 2002.

Cabe resaltar que el PROFIM no tenía detectado este problema, sintetizado en la noción de «distancia entre el municipios y la comunidad», por lo que no generaba apoyo para proyectos de este tipo. Actualmente, para los 100 municipios más pobres del país se han abierto apoyos para fortalecer la comunicación entre la comunidad y municipio, lo que demuestra la efectividad del concurso como detector de los problemas reales de la comunidad.

«Yo puse una parte, la de los números. Mi compañera tenía la idea, pero le faltaba esa dimensión»

Ana García, funcionaria de San José del Maipo, Proyecto «Agenda Interactiva»

■ SIGNIFICADOS DE LA PALABRA INNOVACIÓN PARA LOS FUNCIONARIOS

Al confrontar el significado que los funcionarios entrevistados le otorgan a la palabra «innovación», se constata que hablan indistintamente de modernización, creatividad, innovación, cambio, futuro.

En general, se usa como un «concepto comodín» y, por lo tanto, pierde su sentido diferenciado. Al término «innovación» se le asigna una connotación positiva o neutral que no produce rechazo en el discurso técnico - administrativo. Sin duda, esto facilitó que los funcionarios se sintieran convocados sin que hubiera discriminaciones políticas o de cargos.

Daniel Cravacuore⁶ y su equipo de trabajo (2002) han avanzado en la re-significación del concepto de innovación a partir del análisis de casos en Argentina y aportan elementos sugerentes para estudiar la innovación como proceso social. Por nuestra parte, hemos efectuado trabajos de asociaciones libres con funcionarios para identificar cómo los funcionarios re-significan este concepto.

■ LA INNOVACIÓN ESTÁ EN EL PROCESO DE GESTIÓN

Los proyectos presentados al concurso no correspondieron al tipo de innovación primaria, sino a lo que se ha llamado «Innovación adaptativa». Es decir, no se trata de proyectos nuevos para la unidad u organización que lo va ejecutar, o que tienen características inéditas en el contexto en el cual se desarrollan, ya sea por las particularidades del municipio y la comunidad, o bien por la forma en la cual se implementan. No cabe duda que el cambio está en el movimiento para producir los resultados y, por ende, en el modo de actuar del gestor, en el modo cómo resuelve los problemas. En este sentido, se puede concluir que la innovación más que en el producto tangible, está en el proceso de gestión para obtener resultados.

Frente a la pregunta «¿usted diría que su proyecto es innovador dentro de las prácticas municipales?», la mayoría dijo que sí para su comuna y no para la región. Al mismo tiempo, declararon que eran creativos en el trabajo y en la casa. Los ejemplos de innovación en la familia fueron variados, tales como: «escribí un libro haciendo el servicio militar», «me hice solo mi casa», entre otros.

«Innova el que se compromete con lo que hace...el que se atreve».

«Innova el que acorta los tiempos y da mejor información a la gente»

«Innovador es el que hace mejor su trabajo frente a la comunidad»

«Innovación es sacar de los papeles a la gente»

Funcionarios participantes del Concurso 2000.

6 Cravacuore. D. (2002), Innovación en la gestión Municipal, Universidad Quilmes, Argentina. Federación Argentina de Municipios.

■ SENTIDO VALÓRICO DE LA INNOVACIÓN

Las construcciones sobre el «ser innovador» tienen que ver con una ética concreta y con un imaginario de cambio cultural que va más allá de la idea de «algo nuevo, eficiente y eficaz».

Sorprende el hallazgo que el funcionario se ubica claramente en su realidad burocrática y desde ahí, desde esa posición, todo lo que signifique avanzar es innovar.

Frente a la actitud de «no se puede porque la ley no lo permite», estas personas no tienen dificultad para transitar desde la racionalidad propia del sistema a nuevos procesos administrativos. A este espacio se le conoce en Chile como «resquicio legal», que permite, en algunos casos, que la normativa positiva pueda jugar a favor del cambio. La innovación, como proceso articulador, se entiende como el desarrollo de nuevas ideas. No se retira de la lógica burocrática ni la devalúa, sino que le aporta en relación de «suma positiva».

Lo que dice la funcionaria de Aysén (ver recuadro) se repite en los relatos de los ganadores, dejando en claro que para ellos el sentido finalista de su acción va más allá de lo que el servicio les pide. Se sitúa en su deber como funcionarios, en el cumplir las instrucciones establecidas. La diferencia es que para los innovadores no les basta lo legal. Requieren, además, que su acción sea legítima.

Al servidor público se le presenta muchas veces una disyuntiva ética entre el cumplir con el procedimiento de acuerdo con su deber de funcionario (paradigma del burócrata) u obedecer a lo que considera son sus valores como servidor público (ética burocrática).

El valor agregado de este tipo de acciones es que lo valórico se refleja en acciones concretas, con productos o resultados específicos medidos en términos de eficiencia o eficacia en su gestión.

Al innovador le es central mejorar la calidad de su servicio, y acepta como factores de calidad los requerimientos y demandas del «cliente» (paradigma gerencial).

Para hacerse cargo de este dilema, el innovador usa una mirada más amplia, caleidoscópica que le ayuda a identificar «lo que desde adentro no se ve», a complementar lo legal, técnico y social.

«Nosotras atendemos público todos los días, gente que camina más de 10 kilómetros, llegan acá y les faltan papeles, no podemos recibir el formulario porque las instrucciones son claras. ¿Cómo que no? Si se sabe que lo justo es atenderlos, si uno los conoce bien desde chica y acá la gente no miente. Yo le doy vuelta al problema hasta que le encuentro salida. Cumpló conmigo y con mi comuna.»

Ganadora Proyecto «Calendarios Activos», Región de Aysén.

El factor de éxito que explica que estos funcionarios estén en condiciones de dar un salto cualitativo desde el actuar formal y regido por los procedimientos hacia un deambular por la innovación en la búsqueda de nuevas y más eficaces soluciones a las necesidades de la comunidad, están en que ellos se reconocen, se aceptan y valoran a si mismos como burócratas; no actúan desde el reclamo, lo hacen desde una emoción positiva y por una razón de ser humano: su misión en el trabajo es justamente servir bien a los demás.

■ LECCIONES DE LA EXPERIENCIA. UN CAPITAL SOCIAL PÚBLICO

La participación fue destacable. La primera lección de esta experiencia es la sorprendente cantidad de funcionarios con motivación dispuestos a proponer nuevas soluciones a los problemas de la comunidad, más allá de sus tareas cotidianas.

De los 341 municipios entonces existentes en el país, 271 presentaron proyectos (79,4%), lo que da cuenta del potencial no explotado en esta área del sector público, el cual arroja señales valiosas acerca de dónde priorizar los futuros esfuerzos para buscar las soluciones que mejoren la atención al usuario de los servicios municipales.

El concurso mostró la existencia de un potencial innovador al interior de una institución cuyo modelo central es el burocrático. No se trata de expertos en innovación, sino de funcionarios encargados de las más diversas tareas en el municipio, la mayoría de ellas de carácter rutinario. Estos funcionarios de larga carrera en la administración -quienes, de acuerdo con la interpretación tradicional, debían estar «aplanados» por la rutina, fueron los que entregaron sus ideas y están dispuestos a proponerlas a quien esté interesado en escucharlos.

■ ÉTICA CONCRETA

A los funcionarios municipales los moviliza una racionalidad distinta a la de sólo cumplir la norma o ascender dentro de la organización. Quieren aportar ideas, las tienen, y el sólo hecho de poder ponerlas en práctica es motivador. Esto indicaría que los tipos de motivación activa son el reconocimiento, la trascendencia y desarrollo, y no tan sólo la estabilidad laboral o el ingreso económico.

«Innovar en el municipio es salir de la rutina; pero la palabra innovar abarca mucho más que eso. En un municipio rural, pequeño, la innovación es mover a la gente».

Alejandra Rodríguez, funcionaria de Municipalidad de Placilla, Región de O'Higgins.

Desde un punto de vista ético, se puede decir que los funcionarios tienen valores que los impulsan a buscar cómo aportar más y mejor a los otros, ya sean éstos jefaturas, pares o ciudadanos. Sin duda, su propia motivación resultó una fuente importante de creatividad social. Se trata de una ética vinculada a formas prácticas de solucionar los problemas. Así, la innovación aparece relacionada con la disyuntiva entre el actuar orientado por el deber funcionario o por el deseo de «servir mejor a su gente».

Las razones para participar activamente en mejoras de la calidad del servicio municipal surgen, claramente, como respuesta a una disyuntiva -ética- entre lo mandado legalmente y el sentido social. En el concurso participaron trabajadores municipales que mostraron cómo resuelven los problemas comunitarios, conjugando estrategias que provienen de la tradición burocrática con conceptos emergentes y un estilo articulador que moviliza energía social.

■ INNOVACIONES EN LA ARTICULACIÓN

En general, en las entrevistas efectuadas para definir el perfil de los «innovadores» se encontró que se trata de personas que tienen una trayectoria en la función pública y, a pesar de ello, no imponen lógicas, pero tampoco se ubican como un miembro más de la comunidad. Ellos «crean» articulaciones entre la racionalidad legal - técnica y la comunidad, y lo hacen motivados por cumplir su misión de servidor público. Enlazan mundos. *La «innovación» estuvo en su capacidad de procesar las diferentes lógicas que se entrecruzan en la acción (social, técnica, burocrática, política).*

El funcionario se ubica claramente en su realidad burocrática y no la discute; es su tradición que acepta como legado. Más aun, podríamos decir que sabe claramente lo que quiere «conservar» para hacer el cambio. Y cuando se sabe lo que se quiere conservar, no se trata de embarcarse en cualquier transformación.

Un elemento de éxito del Programa fue que no partió del modelo tradicional de racionalidad legal, sino que se instaló y luego se rediseñó y recreó. Mientras se ejecutaba, surgieron problemas, pero también oportunidades. A diferencia de la mayoría de los programas que se realizan en la administración pública, el éxito de esta iniciativa se explica, en parte, en que no estuvo sometida a pautas técnicas rígidas.



Equipo Innovación SUBDERE.

«Aunque me siento una funcionaria innovadora, porque puedo nadar contra la corriente para defender a la gente, mi proyecto de apoyo a los ciegos a través de la organización vecinal no es tan innovador. Yo lo único que hice fue tomarme el tiempo para compilar y recopilar situaciones que están dadas. En mi sentir, tenemos que tomarnos el tiempo para adaptar lo que está hecho»

Janet Urrutia, Proyecto «Leyendo a través de mis ojos»
Comuna Pedro Aguirre Cerda. Región Metropolitana.



Jurado del concurso Región de O'Higgins; Sonia Urzúa del Gobierno Regional y Carlos Cardóen.

Si bien es necesario reconocer la dificultad que normalmente tiene un organismo central para leer, captar y aprender de las microexperiencias de la gestión municipal cotidiana, finalmente se constata que los cambios reales son factibles por la multiplicación de las pequeñas transformaciones.

En esta experiencia, los mil setecientos funcionarios participantes invitaron a creer en la innovación y capacidad emprendedora que se libera desde la propia acción pública. Se trata de una innovación que no ocurre en gran escala; son iniciativas situadas en un nivel más pequeño, en los sencillos y trascendentes acontecimientos que ocurren en las oficinas públicas.

■ CAPÍTULO II

*Ganadores del programa de innovación
en la gestión municipal*

■ INNOVACIÓN DESDE EL FUNCIONARIO MUNICIPAL

Región	Comuna	Autores	Nombre del Proyecto	Resumen	Monto (Miles de pesos)
Tarapacá	Colchane	Yesmina Gálvez Jessica García	Centro de información y confección de folleto informativo (concurso 2002)	Creación de un centro de información activo de los servicios municipales con coloridos boletines.	3.000
	Huara	Juan Carlos Palape Yovana Zúñiga Catherine Avellaira	Sistema administrador de la gestión municipal (concurso 2002)	Moderno software de gestión y administración de información, que centralice los trámites y el total de los registros municipales.	2.952
	Arica	Daniela Marín Viviana Pérez Mario Valdenegro	Una nueva forma de aprender sobre reglamentación del tránsito (concurso 2002)	Creación de un circuito peatonal, volantes informativos y charlas en establecimientos de educación prebásica en materia de reglamentación del tránsito. Además talleres formativos en conducción para adultos en el área psicotécnica	2.877
Antofagasta	Tocopilla	Violeta Rossel Claudia Vargas Ximena Santana	Didecomático (concurso 2002)	Habilitación de espacio de atención de público e instalación de una máquina, que proporciona formularios, recibos de atención entre otros, de la oficina de DIDECO.	2.928
	Antofagasta	Carmen Rivera Nolvia Cortés Alejandra Kapstein	Enlace municipio SII (concurso 2002)	Implementación de una modalidad de trabajo en conjunto entre el departamento de rentas municipal y el servicio de impuestos internos.	3.000
	María Elena	Cecilia Ofden María Inés Sánchez	Sistema de redes de trámites sociales (concurso 2002)	Instalación de un sistema computación en red, que permita la comunicación y un rápido flujo de información entre el departamento social y los servicios públicos y privados del área social.	3.000
Atacama	Huasco	Jasna Barraza Nury Orellana René Torres	Calidad total atención al usuario (concurso 2002)	Realización de capacitaciones a los funcionarios municipales en Gestión de calidad total y confección de una agenda de trámites municipales para los usuarios.	3.000
	Diego de Almagro	René Torres Guillermo Núñez	Historieta sobre servicios municipales (concurso 2002)	Creación de un manual amigable de estilo didáctico y visualmente atractivo sobre los servicios municipales para todos los usuarios.	691
	Caldera	Berta Funes Yasna Iturrieta	Líderes en capacitación (concurso 2002)	Capacitación de los líderes comunitarios en programas municipales y servicios a la comunidad y confección de un video para reforzar una estrategia comunicacional e informativa.	1.784
	Freirina	Juana Contreras Hilda Torres Enzo Pérez	Abriendo caminos para discapacitados (concurso 2003)	Acondicionamiento del municipio para fácil acceso a discapacitados, construcción de rampas (con pasamanos) y habilitación del patio interior.	4.000
	Chañaral	María Aróstica Claudia Castillo Oscar Nieto	Espacios acogedores (concurso 2003)	Construcción de servicios higiénicos, acondicionamiento para minusválidos, instalación de señalética y plano de servicios públicos al interior del municipio.	4.000
	Caldera	Marcelo Astete Luis Daza	Mejoramos el patio interior (concurso 2003)	Mejoramiento de las instalaciones del patio interior del Municipio, para hacer de él un lugar de acogida a los ciudadanos y usuarios municipales.	4.000

	Comuna	Autores	Nombre del Proyecto	Resumen	Monto (Miles de pesos)
Coquimbo	Río Hurtado	Ximena Peña María Araya Wilson Núñez	Su periódico comunal (concurso 2002)	Creación y difusión gratuita de un periódico con información clave municipal y gubernamental.	1.513
	La Higuera	Mario Pizarro Carlos Saaverdra Iván Castillo	¡Mira tu municipio! (concurso 2003)	El proyecto no se ejecutó por falta de financiamiento.	
	Monte Patria	Verónica Zárate	Implementación de buzones comunitarios (concurso 2002)	Implementación de un casillero único para centralizar la información y construcción de buzones municipales para poblados lejanos.	1.275
		Luis Gallardo	Módulos de exposición de productos típicos (concurso 2003)	Construcción de módulos de exposición de productos típicos, con oficina de información turística.	
	Los Vilos	María Astudillo José Quezada Ricardo Araya	Operativo comunicador motorizado unne a los Vilos (concurso 2003)	Creación de un equipo motorizado, que serán el «operativo comunicador», que recorre la comuna cumpliendo labores de inspección e instrucción.	
	La Serena	Claudia Barraza Mariela Castillo Andrea Narea	Aprendiendo sobre reciclaje de desechos (concurso 2002)	Formación de la comunidad para aprender sobre el uso de materiales de desecho y en técnicas de reciclaje.	690
Valparaíso	La Ligua	Jaime Gómez José Riquelme	Munimóvil, el municipio y los servicios públicos a domicilio (concurso 2002)	Acondicionamiento de un vehículo municipal móvil con el equipamiento ad hoc para trasladarse a todos los sectores de la comuna.	3.000
	Juan Fernández	Diafne Chamorro Gonzalo de la Fuente Fernando Sancho	Web interactiva abierta a la comunidad (concurso 2002)	Creación de un puente computacional que comunique directamente a la comunidad con el municipio y el mundo a través de Internet y una página Web comunal, apertura de cuentas de correo electrónico personales y gratuitas para cada uno de los habitantes y confección de un panel con información relevante.	2.865
	Viña del Mar	María Rayo Elizabeth tapia Berta Mascayano	Construyendo participación desde la jubilación (concurso 2002)	Capacitaciones y talleres de apoyo al adulto mayor en conversión laboral, jubilación, preparación previsional entre otras áreas.	3.000
	Los Andes	María Rodríguez Mario Méndez	Organigrama interactivo (concurso 2002)	Instalación de organigramas interactivos destinados de preferencia al público juvenil e infantil, junto con un buzón de sugerencias y un panel informativo el marco de una estrategia de acercamiento del municipio a los jóvenes.	2.977
	Calle Larga	Soledad Cortés Muriel Travisany Marcela Carvallo	Unidad motorizada para atención social rural (concurso 2002)	Creación de una unidad motorizada de atención social (DIDECO) a sectores rurales.	2.840

	Comuna	Autores	Nombre del Proyecto	Resumen	Monto (Miles de pesos)
O'Higgins	Placilla	Paulina Donoso Alejandra Rodríguez	Información audiovisual, un puente a los servicios (concurso 2002)	Instalación de televisores y difusión de videos. informativos sobre servicios municipales.	2.707
	Doñihue	Juan José Henríquez	Doñihue capacita a sus líderes vecinales (concurso 2002)	Capacitación de dirigentes vecinales, dotación de PC e impresoras en las uniones comunales.	2.920
	Rancagua	Jorge Rojas	Deporte a domicilio (concurso 2002)	Preparación de un equipo técnico, de profesores de Educación Física y de infraestructura deportiva necesaria para desarrollar actividades deportivas móviles por la comuna.	2.956
	Navidad	Patricia Arias Felipe Marín	Nueva emisora radial municipal (concurso 2002)	Instalación de estación de radio difusión municipal de mínima cobertura.	2.952
	Marchigüe	Ana María Leiva Juan Cáceres Eric Fuentes	Unidad de acción local, promotora del desarrollo local (concurso 2002)	Creación de una «Unidad de Acción Local», que asesore y capacite en el proceso de gestión de desarrollo local, promoción y gestión territorial. Creación en cada territorio de una agenda de acción local que establece compromisos y objetivos de la comunidad, con el apoyo municipal.	3.000
	Litueche	Elena González Rosa Atenas Marcia Venegas	Trabajando en red con los vecinos (concurso 2003)	Los funcionarios establecen una relación directa con la comunidad por medio de un «vecino facilitador», líder natural o formal del barrio, quien es capacitado para ser portavoz de inquietudes y problemas del sector que representan ante el municipio.	3.000
	La Estrella	Pamela Luco Alicia Neira Alicia Abarzúa	Vitrina productiva (concurso 2003)	Una motivadora y lúdica exposición de productos de la comuna.	3.000
	Pumanque	José Verdugo Rudecinda Galaz	Casino para los usuarios de sectores rurales (concurso 2003)	Habilitación de un lugar en el que los usuarios puedan esperar la locomoción colectiva.	3.000
Maule	San Javier	Mario Gutiérrez	Servicios de orientación social a su disposición (concurso 2002)	Creación de 5 centros, en los cuales los propios dirigentes comunitarios capacitados como monitores de información, entregarán un servicio de orientación social a los vecinos.	3.000
	Sagrada Familia	María Ramírez Emilio Garib Carlos Díaz	Subsidio habitacional virtual (concurso 2002).	Confección de 3 tipos de maquetas de viviendas de subsidio rural (aisladas, pareadas o continuas) en una escala 1:25, junto con una fotografía digital del terreno de los interesados y una foto montaje con la maqueta para permitir que la familia tome una mejor decisión.	1.373
	San Rafael	María Sepúlveda Flor Villanueva Manuel Carrillo	Vamos a jugar al consultorio (concurso 2002).	Creación de un rincón de juegos infantiles para los niños de 0 a 6 años que se atienden en el consultorio, que ofrezca seguridad a sus padres y elementos distractivos para los menores.	2.826
	Pelluhue	Leontina Gutiérrez	Impulsando al sector pesquero desde el municipio (concurso 2002).	Creación de un depto. de asuntos pesqueros municipal, con un profesional capacitado, un plan de trabajo de coordinación con organizaciones de pescadores artesanales.	2.668

Región	Comuna	Autores	Nombre del Proyecto	Resumen	Monto (Miles de pesos)
Bío Bío	San Ignacio	Leontina Gutiérrez	Los niños de Sn. Ignacio conocen y promueven su comuna (concurso 2002)	Realización de un proyecto formativo sobre actividades municipales, por medio de charlas, visitas guiadas, presentaciones lúdicas y juegos, dirigido a niños de escuelas rurales.	3.000
	Ninhue	Hernán Cordero	Habilitación de área de desarrollo económico productivo (concurso 2002)	Habilitación y acondicionamiento de un espacio para la unidad de desarrollo económico productivo municipal y construcción de una sala de espera.	3.000
	Trehuaco	Oscar Llano	Radio comunitaria: una mejor gestión municipal (concurso 2002)	Concesión de estación de radio emisora municipal de mínima cobertura y acondicionamiento de un estudio con equipos de transmisión y electrónicos.	3.000
	Bulnes	Segundo Concha René Roa	Radio comunitaria y centro de información juvenil para la comuna de Bulnes (concurso 2002)	Implementación de una radio comunitaria y de un centro de información juvenil conectado a Internet.	3.000
	Concepción	Álvaro Espinosa María Tripailaf María Loreto Boada	Creando participación ciudadana (concurso 2002)	Desarrollo de experiencias de participación ciudadana, asociadas a la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal.	2.900
	San Pedro	Jeannette Aguilera	Organización de información de usuarios (concurso 2002)	Creación de una base de datos con la información de los 3.000 usuarios que se han dirigido al municipio para solicitar atención social.	3.000
	Chillán	Magali Donoso Nilsa Fernández	Mire nuestro nuevo infocentro (concurso 2003)	Habilitación de un módulo de infocentro u oficina de atención ciudadana.	2.837
	Curanilahue	Alejandra Rodríguez Juan Chávez Jorge Guzmán	Informándose con nuestras pantallas táctiles (concurso 2003)	Instalación de pantallas táctiles en tres infocentros de la comuna, que permitirá que el usuario al tocar la pantalla obtenga la información que necesita.	3.000
	Negrete	Gabriela Sepúlveda Viviana Rivera	Periódicamente informado (concurso 2003)	Creación de un periódico municipal sobre sus tareas, inquietudes, consultas y reclamos de las personas.	1.689
	San Carlos	Vilma Gamonal Richard Valdebenito	Herramientas visuales se mueven para informarte (concurso 2003)	Proyección de información de la comuna en sedes comunitarias, escuelas y lugares apartados del municipio, por medio de herramientas visuales.	2.919
	Coronel	Delmira Suazo	Bibliomóvil, conocimiento y cultura sobre ruedas (concurso 2003)	Adquisición de una moto como biblioteca móvil, que llegue a zonas, donde las personas no puedan acceder a las bibliotecas de la comuna.	2.790
	Yungay	Francisco Ramírez	Servicio computacional de atención ciudadana (concurso 2003)	Instalación de un equipo computacional adecuado que ayude a mejorar la calidad de atención al público.	2.799
	Tucapel	Erna Silva Francisco Dueñas	Vecino en la sede hay un computador (concurso 2003)	Instalación de computadores con software educativos en sedes sociales de juntas de vecinos.	2.995
	Antuco	Jaime Fernández Irene Valenzuela	Acondicionando para una cálida espera (concurso 2003)	Acondicionamiento y mejoramiento del estado de la sala de espera, que incluye estufas, sillas, TV-video entre otros.	2.946
	Nacimiento	Patricia Figueroa Ana Fuentes	Mejoramiento sala de espera (concurso 2003)	Mejoramiento del estado de la sala de espera para brindar mejor servicio a los usuarios de asistencia social.	1.388
	Portezuelo	Carmen Cáceres	Entretención e información para todos (concurso 2003)	Creación de un programa de entretención e información. Para ello, se organizarán películas, programas y otras actividades, utilizando una herramienta multimedia.	2.935

Región	Comuna	Autores	Nombre del Proyecto	Resumen	Monto (Miles de pesos)
La Araucanía	Collipulli	M. Elena Cifuentes Lorena Montero Ernesto Gallardo	Capacitación funcionaria para mejor orientación de público.(concurso 2002)	Capacitación de funcionarios como guías del municipio que sirven de orientadores al público.	3.000
	Imperial	Oriana Leal Lorena Vega Lilian Muñoz	Nuevo servicio de atención telefónica ciudadana (concurso 2002)	Creación de un call center: habilitación de una línea de servicio 800, teléfonos y personal que asista a las consultas telefónicas.	2.717
	Lonquimay	Francia Leal Sandra García	Implementación de un casino para el recibimiento de los vecinos del sector (concurso 2002)	Construcción de un espacio de reunión para la comunidad con un mini casino que dará alojamiento a quienes provengan de lejos.	3.000
	Futaleufú	Genaro Retamal	Canal de televisión municipal (concurso 2002)	Instalación de un canal de TV local de promoción de actividades y proyectos municipales.	3.000
Los Lagos	Mauñilín	Hardy Dimter Armando Ruiz Pérez	Impulsando el desarrollo productivo (concurso 2002)	Creación de un programa municipal de difusión y asistencia técnica de proyectos en el área de desarrollo productivo. Capacitación y evaluación de proyectos comerciales.	3.000
	San Pablo	Arnaldo Alarcón Marcela Birke	Solución informática e Implementación de teleservicios comunales (concurso 2002)	Creación de red informática de teleservicios comunales, página web municipal y capacitación de coordinadores-operadores locales .	3.000
	Dalcahue	Luis Bahamondes	El municipio navegante (concurso 2002)	Construcción de una pequeña embarcación que navegará por el canal Dalcahue y servirá de oficina municipal de información y asistencia móvil	2.518
	Hualaihué	Marlene Ojeda Juan Triviño	Munimóvil (concurso 2002)	Equipamiento de un vehículo municipal como oficina móvil, con computadores y software a una adecuada prestación de servicios.	3.000
	Los Lagos	Ariela Oporto Veruska Ivanoff	Agenda y talleres educativos del tránsito (concurso 2003)	Diseño de agendas de tránsito y juego de salón, para escolares. Realización de talleres educativos de carácter participativo.	3.000
	Puqueldón	Sandra Aguilar Adriana Cabezas	Parlamentos vecinales campesinos para la isla de Lemuy (concurso 2003)	Capacitación de campesinos como comunicadores populares, que informan a la población los problemas de cada uno de los sectores y creación de parlamentos vecinales.	3.000
	Curaco de Vélez	Irene Almonacid	Oficina de atención ciudadana y herramientas visuales para una mejor información (concurso 2003)	Construcción de paneles con nombre y foto de los funcionarios y sus respectivos departamentos. Creación de una oficina de información de atención ciudadana.	2.000
	Quellón	Mónica Eugeni	Encuentros mujeres microempesarias de sectores rurales (concurso 2003)	Creación de jornadas de discusión y aprendizaje para mujeres en distintos sectores rurales.	2.953
	Primavera	Juan Mancilla María Vargas Norma Levín	La radio primavera (concurso 2002)	Creación de una radio emisora que llegue a toda la comuna, entregando información de la gestión municipal y del quehacer regional, así como también, la comunidad manifieste sus inquietudes.	2.953
	Río Verde	Marcela Márquez Claudia Cárdenas Soledad Ampuero	La agenda comunal (concurso 2002)	Confección de agenda comunal con cronograma de las actividades municipales, información de interés general, beneficios y programas sociales.	1.913
Puerto Natales	Edecio Cárcamo Héctor Mansilla	Señalización edificios municipales e información (concurso 2002)	Elaboración de un panel iluminado externo al edificio municipal, donde se indique en un plano todas sus dependencias y un anexo con las funciones y trámites que realiza cada una de ellas. En cada unidad municipal se pondrá un cartel informativo, diseñado en forma didáctica y simple para los ancianos y analfabetos.	2.660	

Región	Comuna	Autores	Nombre del Proyecto	Resumen	Monto (Miles de pesos)	
Aysén	Coyhaique	Javier Carrillo	Incorporación de los concejales en la gestión local (concurso 2000)	División por sectores, asignándole a cada concejal, un sector específico para el desempeño de sus funciones.	3.000	
	Aysén	Nancy Contreras Jorge Contreras	Red comunal de vigilancia ciudadana (concurso 2000)	Creación de un sistema de vigilancia y seguridad ciudadana, que emplea una nueva estrategia comunicacional.	3.000	
	Cisnes	Susana Bahamonde Jorge Moya	Calendario Municipal (concurso 2000)	Confección de un atractivo calendario de entrega masiva, que tiene apuntado eventos municipales y fechas claves de relevancia para la comunidad.	3.000	
	Chile Chico	Julio Remolcoy	Concejo municipal capacitado (concurso 2000)	Realización de talleres de capacitación en gestión municipal para alcaldes y concejales.	613	
	Cochrane	Luis Parada		Mejoramiento Sistema Comunicación Rural (concurso 2000)	Creación de un original sistema de comunicación con localidades distantes, por medio de radios que se alimentan de paneles solares.	3.000
		Esteba Ruiz Javier Muñoz		Internet, una alternativa de desarrollo comunitario (concurso 2002)	Implementación de una sala de computación conectada a Internet de libre uso para la comunidad.	3.000
	Río Ibáñez	Margot Figueroa Sandra Reyes Ida Díaz Violeta Antrillao		Radioemisora rural, comunicación integral en el municipio (concurso 2000)	Adquisición de dos radioemisoras para las comunidades de Cerro Castillo y Río Tranquilo.	3.000
		Marcelo Contreras Paola Salazar		Elaboración de un plan de desarrollo productivo juvenil (concurso 2002)	Elaboración de un Plan de Desarrollo Productivo Juvenil, que comenzará con el recorrido de las 4 localidades de la comuna, sensibilizando a los jóvenes para que se integren y participen de dicha iniciativa.	2.975
	Tortel	Ignacio Ojeda		Mejoramiento de las oficinas reuniones y de atención al ciudadano (concurso 2000)	Acondicionamiento y renovación de la sala de reuniones y de atención al ciudadano con equipamiento audiovisual.	2.144
	Villa O'Higgins	Hans Silva		Villa O'higgins sale al mundo por Internet (concurso 2000)	Modernización de las tecnologías de información y comunicación y creación de un centro de enlace comunitario, a través de la instalación de Internet y optimización de Radios HF.	3.000
		Humberto Pizarro Ramón Maureira		Herramientas y formación computacional al servicio ciudadano (concurso 2002)	Capacitación de funcionarios municipales con 4 talleres: formulación de proyectos, Internet y correo electrónico, elaboración de un plan comunicacional municipal e implementación de una oficina con equipamiento computacional.	2.414
	Lago Verde	Alejandro Lezana Orlando Alvarado Carola Luna		Creación e implementación TV local (concurso 2000)	Creación de un canal local de promoción de actividades.	3.000
Guaitecas	Marco Aguilar Ardí Saldívia Raúl Mansilla		Promoción audiovisual de la actividad municipal (concurso 2000)	Difusión y promoción audiovisual sobre las funciones y competencias municipales.	2.230	

Región	Comuna	Autores	Nombre del Proyecto	Resumen	Monto (Miles de pesos)
Metropolitana	Buín	Raúl Opazo Nelson Carvajal	Teleconferencias al servicio de la comuna (concurso 2002)	Instalación de video conferencias en las distintas localidades alejadas del municipio, a fin de aumentar el contacto de la comunidad con sus autoridades.	2.456
	San Bernardo	Magdalena Velozo	Mejorando la entrega de información usando red de TV (concurso 2002)	Instalación de una TV con video que proyectará a quienes visitan la DIDECO información respecto de servicios disponibles, trámites necesarios y responsables.	3.000
	San José de Maipo	Nancy Cepeda Ana García	Agenda práctica y eterna (concurso 2002)	Confección de una agenda, destinada a todos los habitantes de la comuna y a turistas. Esta es un informativo de carácter entretenido, turístico, cultural, práctico y educativo para todas las personas.	3.000
	Lampa	Roberto Epuleo Vivian Hernández	Ventanilla única, oficina de atención al usuario (concurso 2002).	Implementación de la oficina de información integral al usuario, con carácter de ventanilla única, que centraliza los requerimientos y entrega los antecedentes respecto del estado de avance del trámite. La oficina funciona a través de una línea 800 y atención personalizada.	2.891
		Vivian Hernández Nancy Monsalve	La tecnología al servicio de la comunidad de Batuco (concurso 2003)	Ventanilla única para consultar cualquier trámite en la Municipalidad. En la actualidad, todas las unidades están en línea.	
	Alhué	Victor Guzmán	Enlazando Alhué (concurso 2002)	Creación de un centro de comunicación e información en el municipio, provisto de radio trasmisor a cargo de las juntas de vecinos.	3.000
		Pablo Zambrano Carmen Cerda María Inés Donoso	¡Estoy solo! «quiero tener radio comunitaria» (concurso 2003).	Creación de una radio comunitaria, que servirá de puente entre los habitantes del campo y el municipio, con mensajes de ida y vuelta.	
	Lo Prado	Marión Salazar Yuri Cruz Alfredo Gaete	Lo Prado: sonidos ciudadanos (concurso 2003)	Creación de una radio comunitaria, con programas dirigidos a todas las edades y grupos, con línea directa con el alcalde.	
	Talagante	Ricardo Carrasco Marcelo Castillo	Municipio a su puerta (concurso 2002)	Adquisición y acondicionamiento de un vehículo como oficina municipal móvil de atención al ciudadano para salir a terreno.	3.000
	P. Aguirre Cerda	Janet Urrutia	Leyendo a través de mis ojos (concurso 2002)	Habilitación en la biblioteca de un lugar especial para no videntes, donde puedan «escuchar» en cassette los libros de su interés. Capacitación de un equipo colaborador, acondicionamiento de módulos acústicos con mesas, sillas y grabadoras con audífonos.	323

■ CAPÍTULO III

Pasantías formativas

*Más que un viaje,
una experiencia de vida*

PASANTÍAS FORMATIVAS

MÁS QUE UN VIAJE, UNA EXPERIENCIA DE VIDA

**Por Soledad Hevia de la Jara,
de la ONG Cordillera*

«Unos tuvieron que viajar más de 24 horas en bus para llegar al destino; otros, se las ingeniaron para dejar a sus cónyuges e hijos en plenas vacaciones de invierno. Muchos, tenían tanto trabajo acumulado que dudaron en «cobrar» su premio: una pasantía formativa...»

¿Una pasantía formativa? ¿Qué es eso? ¿Un viaje? ¿Un congreso? ¿Para qué asistir a un encuentro en el que, además, se notaban los pocos recursos? ¿No hubiera sido mejor una suma de dinero para premiar la creatividad y mejorar cada proyecto? Se formuló a los pasantes la pregunta; la respuesta fue un «no» rotundo.

¿Qué tienen las pasantías que no dejan indiferente a quien ha asistido? ¿Por qué todos señalan que volverían a vivir la experiencia, pese a ser un premio exigente?

■ RECONOCERSE Y SER RECONOCIDO COMO INNOVADOR ES UN GRAN ESTÍMULO

Tener ideas diferentes; luchar por llevarlas a cabo; buscar los resquicios en el sistema para lograr sus proyectos, son algunas de las características del innovador. Esto trae beneficios, como el concurso, pero también conlleva dificultades, soledad e incompreensión. Por lo mismo, reconocerse y ser reconocido como innovador es un estímulo importante.

Tanto en los talleres iniciales como en la pasantía, los funcionarios ganadores pudieron detectar características comunes a todos y comprender que las trabas, problemas y obstáculos enfrentados eran similares. También fue una oportunidad para que, con la perspectiva creativa que los distingue, pudieran dar ideas y nuevos enfoques a los otros proyectos ganadores, al tiempo que enriquecían los propios.

* Periodista de ONG Cordillera que realizó pasantías del concurso 2000 y 2004.



Funcionarios en pasantía quinta región, Valparaíso.

Entre anécdotas, socialización de problemas y puntos de vistas, se fue tejiendo una fuerte red de complicidades y pertenencias, que reforzó la identidad de cada funcionario. Y no sólo en la delegación viajera, también ocurrió en los colegas que conocieron en los municipios visitados. En Viña del Mar y Monte Patria, donde los dueños de casa alguna vez fueron pasantes, éstos acogieron con evidentes muestras de interés y afecto a los colegas que llegaban. Hubo una doble identificación: funcionarios municipales e innovadores.

■ CONOCER ES CRECER...

Conocer es crecer, y en las pasantías el conocimiento se da en varios planos. El más evidente fue estar en lugares tan diferentes a la realidad cotidiana: ver nuevos paisajes, probar comidas lugareñas, interactuar con otras lógicas. El segundo aprendizaje ocurrió entre los compañeros del viaje. Una semana con personas desconocidas -con pensamiento, cultura y edad diferentes, aunque en un plano de igualdad- requiere de apertura, tolerancia y respeto, lo que todos mostraron. Y para varias personas las pasantías significaron un viaje interior, que les permitió ver su vida -con sus fortalezas y problemas- desde un punto de vista más lejano y objetivo.

La organización de las pasantías combinó visitas a municipios con circuitos culturales, encuentros con autoridades, intendentes y parlamentarios y, al menos, una experiencia innovadora de la sociedad civil. Las visitas realizadas -los Talleres de Acción Cultural TAC, la Corporación de Rehabilitación Dr. Carlos Bresky- fueron calificadas como muy enriquecedoras. Verificar cómo los ciudadanos pueden solucionar creativamente y con pocos recursos sus problemas -los que se parecen en todo el país- fue un estímulo y la evidencia que con voluntad y convicción se puede hacer cosas nuevas e innovadoras.

En los talleres iniciales los ganadores de los concursos de innovación tuvieron la oportunidad de recibir insumos enriquecedores para sus propuestas. Y en el transcurso del viaje varios proyectos recibieron «ajustes», aprendidos de las experiencias visitadas, en las conversaciones con los colegas y, en muchos casos, derivadas del contacto establecido con miembros del gobierno regional que participaron en el encuentro. Una semana de entrega donde el personal de la SUBDERE, gobiernos regionales, ONG Cordillera, municipios, Intendencia, Congreso se dedicaron a los funcionarios ganadores. Todos se esmeraron en que conocieran, aprendieran, pero también que la pasaran bien.

■ LOS RECURSOS FUERON POCOS, PERO EL CORAZÓN ERA GRANDE

El cariño, reconocimiento y valoración constituyeron un fuerte estímulo para quienes lo recibieron. Es una energía que el funcionario devolverá con creces a sus colegas de su municipio. También se la transmitirá al ciudadano que requiere atención, se la ofrecerá a los nuevos pasantes que lo visiten y se la dará a su familia. Y cuando ponga en marcha su proyecto -o cuando realice su trabajo o incluso cuando se estanque en la rutina- se acordará de la pasantía y se reconocerá innovador. Pese a las trabas cotidianas, será capaz de nuevo de ofrecer una solución rápida y creativa en beneficio de su localidad, región y país.

Si bien las pasantías se organizaron pensando en los pasantes, hubo otros notables beneficios. La llegada de los funcionarios innovadores fue un aporte para los habitantes de varias localidades pues se sintieron reconocidos, pudieron mostrar lo que estaban haciendo y crearon nuevos lazos y contactos. Incluso hubo municipalidades que lamentaron no haber presentado su proyecto innovador, motivándose a hacerlo en el siguiente concurso.

Tanto en las conversaciones informales como en la evaluación, varios pasantes manifestaron el cambio de percepción que tuvieron de las organizaciones de la sociedad civil. De entes poco conocidos, frente a los cuales tenían prejuicios y desconfianzas, pasaron a ver organizaciones dinámicas que aportan a la sociedad, desde una posición autónoma, trabajando conjuntamente con el Estado local.

■ CONCURSO DE INNOVACIÓN EN GESTIÓN MUNICIPAL

Premios a los ganadores: Pasantías y curso de alto nivel.

En el contexto del primer y segundo Concurso Nacional de Innovación en la Gestión Municipal, se generaron dos tipos de premiación: Por una parte, se organizaron unas pasantías de carácter «formativo», orientadas tanto a reconocer a los ganadores, como a estimular su motivación para constituirse en agentes de cambio al interior de la propia institución. La Pasantía como un tipo de perfeccionamiento, que tiene la virtud de poner en contacto a personas que juegan roles similares en contextos distintos, a fin que establezcan relaciones que permitan compartir miradas y formas de abordar los desafíos que la gestión municipal implica. Así, el premio para



Dinámica de grupos en taller de integración.

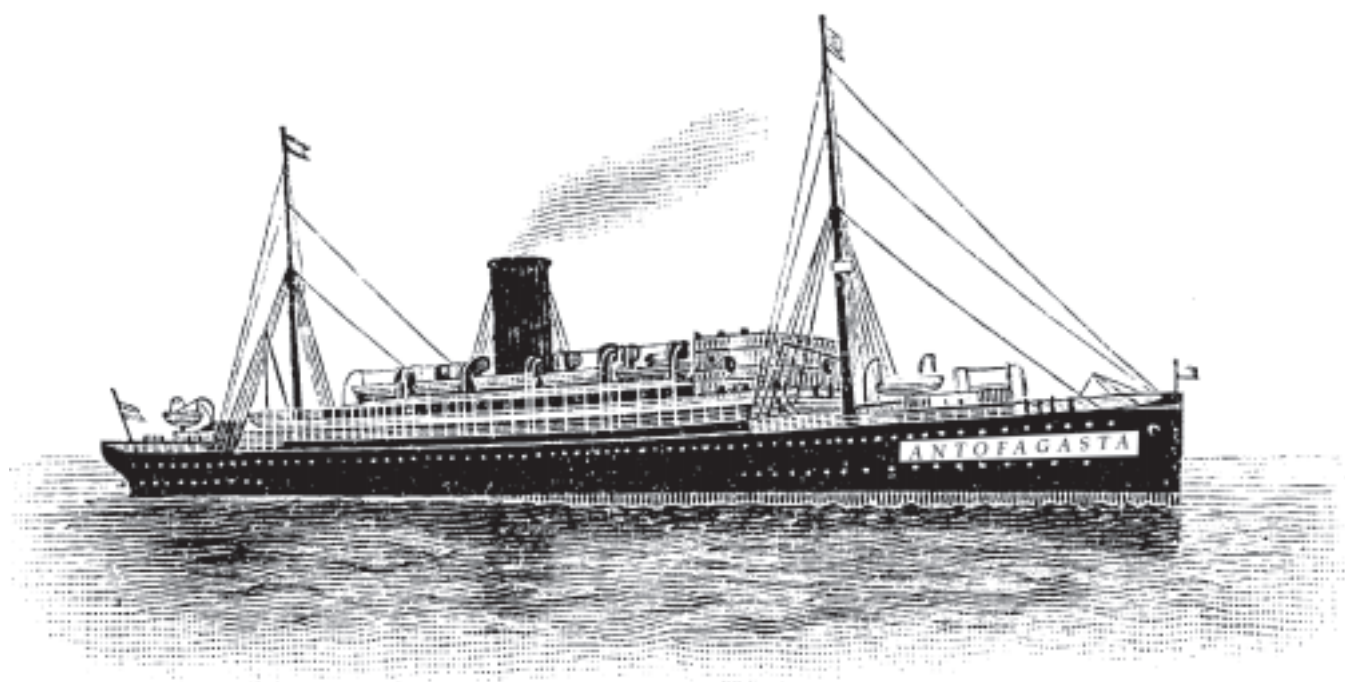
los ganadores del concurso consistía no sólo en la ejecución de sus proyectos, sino además en pasantías de perfeccionamiento donde hubo: 19 funcionarios municipales del concurso piloto 2000, 118 funcionarios municipales del concurso nacional 2001-2002 y 35 del concurso 2003-2004 beneficiados con este premio. En total, han sido organizadas y realizadas 5 pasantías internacionales y 8 nacionales.

Por otra parte, en el segundo concurso (2003) aparte de las pasantías otorgadas a los segundos y terceros lugares, se hizo entrega de un premio consistente en un curso de alto nivel preparado especialmente para los primeros lugares, impartido por profesores de la Universidad Alberto Hurtado, autoridades nacionales y regionales, y que se constituyó como un espacio de reflexión y aprendizaje sobre los avances y desafíos del proceso de descentralización en Chile, con un énfasis particular sobre su impacto en la generación de buenas prácticas de formulación, gestión y evaluación de proyectos públicos municipales. En este sentido, el curso incluyó la realización de conferencias magistrales, de una serie de visitas a experiencias innovadoras relevantes en las municipalidades de La Pintana y Valparaíso, además de dos talleres de discusión y análisis de los proyectos ganadores.

En el desarrollo del curso se identificaron las oportunidades que los procesos de descentralización y reforma del Estado abren a la gestión pública municipal y la necesidad del fortalecimiento de las capacidades técnicas de los funcionarios que les permitan optimizar y materializar de forma adecuada los proyectos innovadores. La posibilidad de intercambiar experiencias, conocer desde otros contextos la materialización de ideas innovadoras e intercambiar estrategias con sus pares municipales, constituyen en sí mismos factores potenciadores de una buena práctica municipal, ya que genera la construcción de redes de apoyo interinstitucionales para la gestión pública municipal. Es importante resaltar que este curso reivindica la relevancia que tienen los funcionarios públicos en la gestión del desarrollo y la necesidad de continuar con la generación de este tipo de espacios, para potenciar y materializar acciones integrales, eficientes y eficaces en las municipalidades, que incidan en el bienestar de todos y todas las ciudadanas desde la acción legítima e idónea del Estado.

Pasantías a la Región de Antofagasta

- A la Región de Antofagasta viajaron 21 pasantes provenientes de las regiones de Bío Bío, Los Lagos y Metropolitana. Fueron recibidos por el Gobierno Regional de Antofagasta y conocieron la Intendencia y los municipios de Calama, San Pedro de Atacama y Mejillones.



- Los pasantes y sus respectivas comunas de origen son:

De la Comuna de Trehuaco, Segundo Concha.

Comuna de Bulnes, René Walter

Comuna de San Pedro de la Paz, Jeanette Aguilera y María Burgos

Comuna de Laja, Jaqueline González

Comuna de Tirua, Arturo Benítez, Teresa Ríos, Gloria Álvarez.

Comuna de San Carlos, Linda Falloux y Noemí Opazo.

Comuna de San Pablo, Arnaldo Alarcón y Marcela Birke.

Comuna de Dalcahue, Luis Bahamonde.

Comuna de Hualaihué, Marlene Ojeda, Juan Triviño.

Comuna de San Bernardo, Magdalena Veloso.

Comuna de Lampa, Roberto Epuleo, Vivian Hernández.

Comuna de Alhué, Víctor Guzmán.

Comuna de Talagante, Ricardo Carrasco y Marcelo Castillo.

Pasantías a la Región de Coquimbo

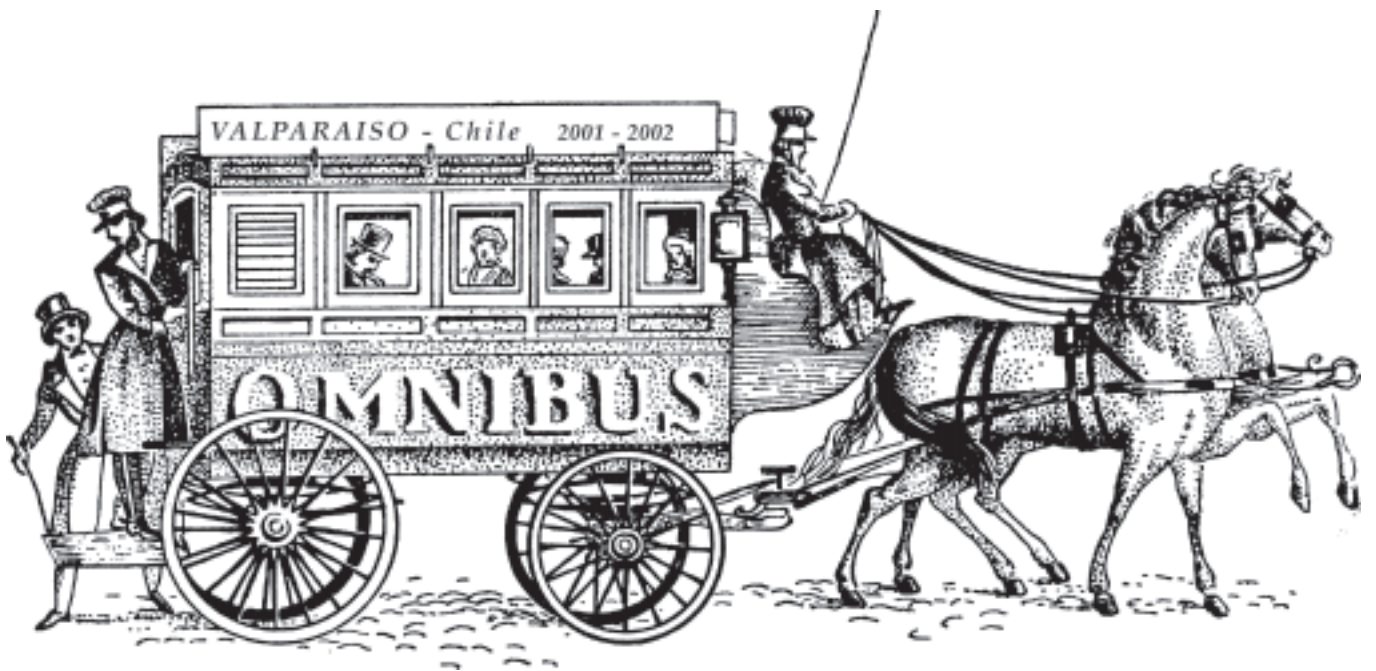
- Desde las regiones de Maule, Bío Bío y Araucanía; comunas de Sagrada Familia, San Rafael, Pelluhue, Concepción, San Carlos, Toltén, Imperial y Lonquimay, viajaron a la Región de Coquimbo: María Ramírez, Emilio Garib, Carlos Díaz, María Toledo Flor, Manuel Carrillo, Álvaro Espinoza, María Tripailaf, María Boada, María Henríquez, Nelly Sepúlveda, Nelly Saavedra, Verónica Vargas, Oriana Leal, Lorena Vega, Lilian Muñoz, Francia Leal, Sandra García.



- En su visita conocieron las comunas de Vicuña y Ovalle y las municipalidades de La Serena, Paihuano, Andacollo y Coquimbo.

Pasantías a la Región de Valparaíso

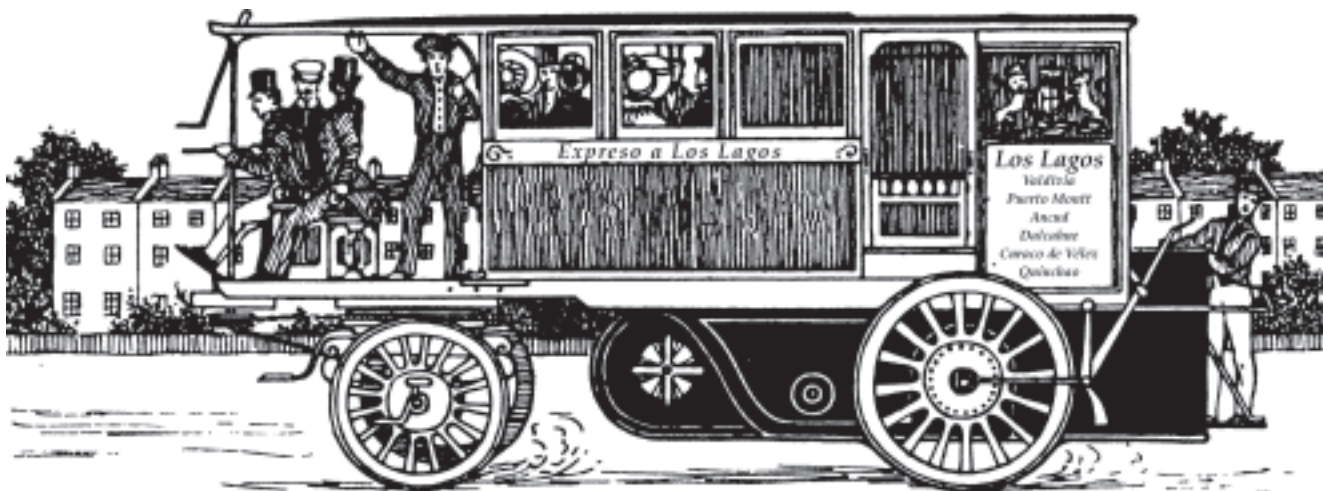
- Desde las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Aysén y Magallanes; comunas de Arica, Antofagasta, María Elena, Villa O'Higgins, Cochrane, Río Verde y Puerto Natales, viajaron a la Región de Valparaíso los siguientes pasantes: Juan Carlos Palape, Yovana Zuñiga, Catherine Avellaira, Daniela Marín, Viviana Pérez, Mario Valdenegro, Camen Gloria Rivera, Nolvía Cortés, Alejandra Kapstein, María Inés Sánchez, Cecilia Osven, Humberto Pizarro, Ramón Maureira, Javier Muñoz, Marcela Marques, Germán Saldivia, Edecio Cárcamo y Héctor Mancilla.



- Fueron recibidos por el Gobierno Regional de Valparaíso visitando la Intendencia y los municipios de Viña del Mar, La Ligua, Los Andes y Calle Larga.

Pasantías a la Región de Los Lagos

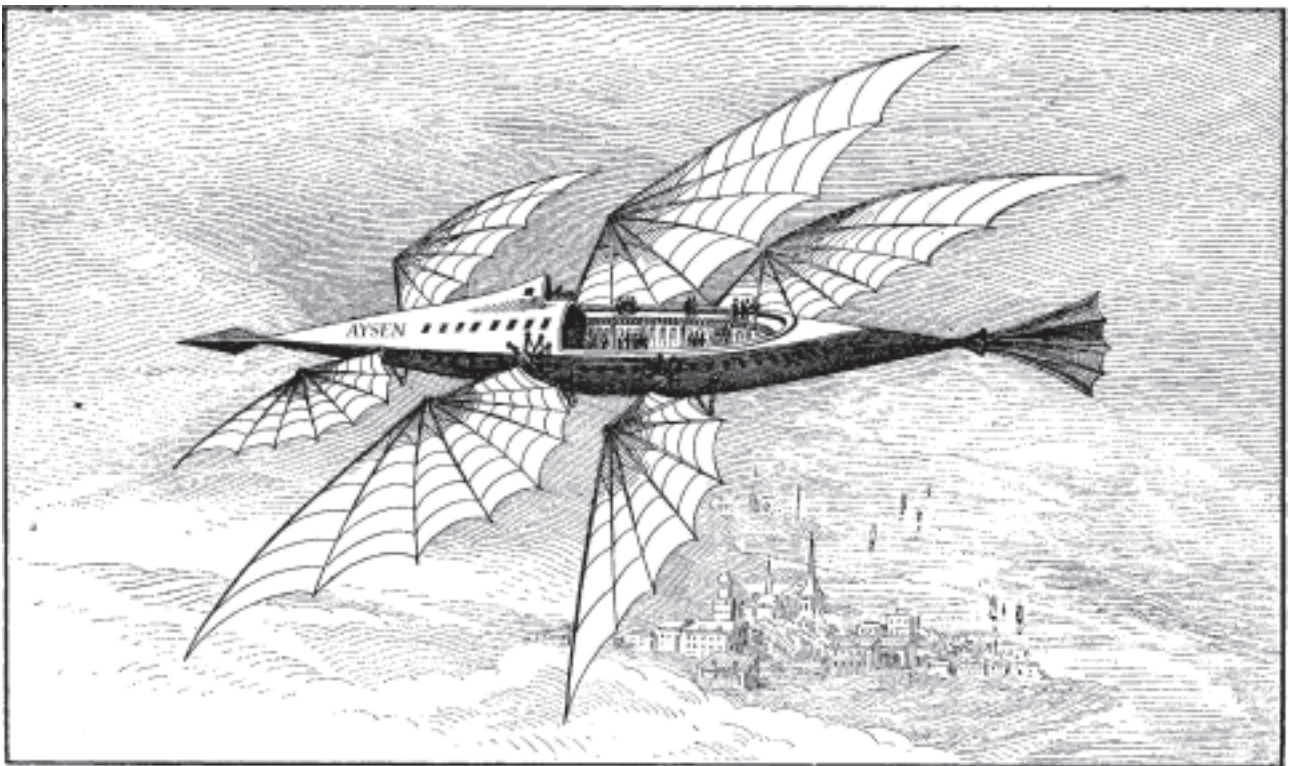
- Desde las regiones de Coquimbo, O'Higgins y Metropolitana; comunas de Diego de Almagro, Caldera, La Serena, Doñihue, Rancagua, Marchigüe, Pedro Aguirre Cerda, San José de Maipo viajaron a la Región de Los Lagos: Guillermo Núñez, Berta Funes, Yasna Iturrieta, Claudia Barraza, Mariela Castillo, Andrea Narea, Juan Henríquez, Jorge Rojas, Ana Leiva, Juan Cáceres, Eric Fuentes, Janet Urrutia, Nancy Cepeda y Ana García.



- Fueron recibidos por el Gobierno Regional y visitaron los municipios y comunas de Valdivia, Puerto Montt, Puerto Varas, Ancud, Dalcahue, Curaco de Velez y Quinchao.

Pasantías a la Región de Aysén

- Desde la región de Valparaíso viajaron a la Región de Aysén: Diafne Chamorro, Gonzalo de la Fuente, Fernando Sancho, María Rayo, Elizabeth Tapia, Berta Mascayano, María Rodríguez, Mario Méndez, Mario Méndez, Marcela Carvallo, Soledad Cortez. Fueron recibidos por el Gobierno Regional y visitaron los municipios y comunas de Puerto Aysén, Puerto Ibañez, Chile Chico, Cochrane y Tortel.

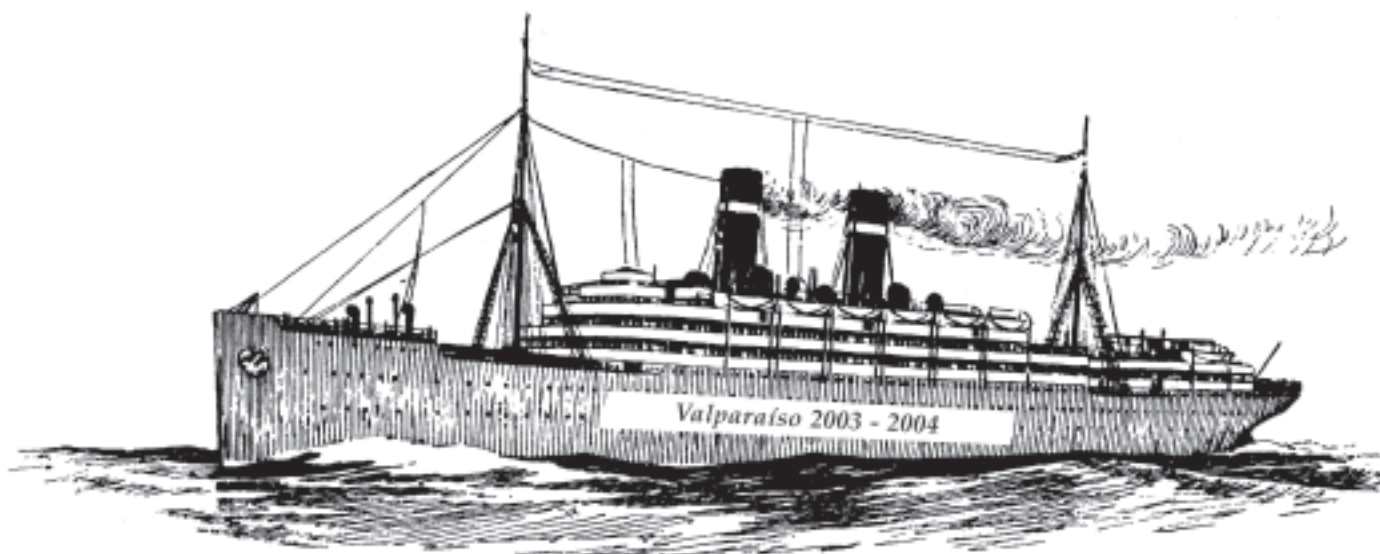


- Durante la pasantía conocieron cinco comunas y las municipalidades de: Puerto Aysén, Puerto Ibañez, Chile Chico, Cochrane y Tortel.

LISTADO DE PASANTES NACIONALES 2003-2004

Pasantías a la Región de Valparaíso

- Desde las regiones de Coquimbo y Los Lagos comunas de ; Monte Patria, Los Vilos, Curaco de Vélez, Quellón, Los Lagos, Ancud y Puqueldón, visitaron la Región de Valparaíso: Luis Gallardo, José Quezada, Ricardo Araya, Mónica Eugenin, Irene Almonacid, Veruska Ivanoff, Veruska Ivanoff, Ariela Oporto, Rosa Nai Astorga, Doris Núñez, Sandra Aguilar y Adriana Cabezas.



- Durante su pasantía visitaron tres municipalidades y las comunas de: Viña del Mar, Olmué y la Ligua. El Museo de Historia Natural, la ciudad de Valparaíso, La Sebastiana, el Congreso Nacional y la Corporación Fragata Williams, Dr. Bresky.

Pasantías a la Región de Coquimbo

- desde las regiones de Bío Bío, O'Higgins y Metropolitana, comunas de Curanilahue, Negrete, San Carlos, Coronel, Yungay, Tucapel, Antuco, Nacimiento, Portezuelo, La Estrella, Pumanque y Lo Prado, visitaron la Región de Coquimbo: Alejandra Rodríguez, Juan Chávez Rivera, Jorge Guzmán, Gabriela Sepúlveda, Viviana Rivera Díaz, Wilma Gamonal, Richard Valdebenito, Delmira Suazo, Francisco Ramírez, Erna Silva Hinojosa, Francisco Dueñas, Jaime Fernández, Irene Valenzuela, Patricia Figueroa, Ana Fuentes, Carmen Cáceres, Pamela Luco, Alicia Neira, Alicia Abarzúa, José Verdugo, Rudecinda Galaz, Marion Salazar, Patricia Alarcón, Alfredo Gaete.



- En la Región visitaron tres municipalidades y las comunas de: Vicuña, Monte Patria, Andacollo y Valle del Elqui. Además de una Microempresa productora de papayas, el Museo Gabriela Mistral, Pisco Elqui, Montegrande y planta pesquera industrial, el observatorio Mamalluca y Collawara, la experiencia de sociedad civil destacada por la FUNASUPO, Coquimbo, La Herradura y La Serena, el Parque ecológico la Gallardina y el embalse la Paloma.

LISTADO DE PASANTES INTERNACIONAL 2002

Pasantías a España

- Desde las regiones de Valparaíso y Bío Bío; comunas de Ninhue y La Ligua viajaron España; Hernán Cordero, Hernán Cordero, Jaime Gómez y José Luis Riquelme. Fueron recibidos por la Diputación de Barcelona.
- Desde las regiones de Los Lagos y Tarapacá; comunas de Colchane, Futaleufú y Maullín viajaron España Yesmina Gálvez, Jessica García, Genaro Retamal, Hardy Dimter y Armando Ruiz. Fueron recibidos por la Junta de Andalucía.



- **En la Diputación de Barcelona** los pasantes visitaron el Servicio de Cultura, Servicio de Promoción Económica, Proyecto Barcelona Activa, Ayuntamiento de Vilafranca del Penedés y Mancomunitat de La Plana (Osona).
- **En el Municipio de Estepa, Andalucía**, los pasantes conocieron: estructura y funciones, instrumentos de planeamiento del desarrollo urbanístico, proceso de fiscalización de los ingresos y gastos y gestión de residuos. Junta de Andalucía y Ayuntamiento de Mairena.

Pasantías a Francia

- Desde las regiones de Antofagasta, Copiapó, Coquimbo y el Maule, comunas de Tocopilla, Huasco, Río Hurtado y San Javier, viajaron a Francia: Claudia Vargas, Ximena Santana, Violeta Rossel, Jasna Barraza, Nury Orellana, René Torres, Ximena Peña, María Araya, Wilson Núñez, Mario Gutiérrez. Fueron recibidos por el Consejo General de L' Hérault, Montpellier.



- **En Francia** los pasantes visitaron Bedarieux, Jacou, Ganges, Frontignan y la comuna de París.

PARTICIPANTES DEL CURSO DE ALTO NIVEL EN GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL			
REGIÓN	COMUNA	NOMBRE DEL PROYECTO	NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES
Atacama	Freirina	Abriendo caminos a discapacitados	Hilda Torres Barrios
	Chañaral	Habilitación de Espacios Acogedores	Enzo Pérez Contreras María Paola Aróstica Abarcia Oscar Nieto Rojas Claudia Castillo Barria
	Caldera	Mejoramos el patio interior	Luis Daza Fuenzalida Marcelo Astete Gutiérrez Mauro Castillo (Encargado Regional)
Del Libertador Bernardo O'Higgins	Litueche	Vecino rural, facilitador gestión municipal	Elena González Vargas Marcia Vanegas Anabalón Rosa Atenas Atenas Sonia Urzúa Arenas (Encargada Regional)
Bio-Bio	Curanilahue	La tecnología al servicio de la ciudadanía	Alejandra Rodríguez Fernández Juan Chávez Rivera Jorge Guzmán Vargas
Metropolitana	Alhué	Estoy solo, quiero una radio comunitaria	Pablo Cesar Zambrano Toledo Carmen Marisol Cerda Cerda María Inés Donoso Duque

■ CAPÍTULO IV

Municipalidad de Conchalí:

Innovación participativa para la descentralización y modernización municipal

INNOVACIÓN PARTICIPATIVA PARA LA DESCENTRALIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN MUNICIPAL

**Matías Uribe Toledo*

Durante el 2004 la Municipalidad de Conchalí crea el Concurso de Innovación para la Gestión Municipal. Este posee similares características al impulsado por la SUBDERE y los gobiernos regionales en todo el país. No obstante, se realiza con recursos propios, mostrando que los municipios pueden desencadenar autónomamente procesos que contribuyan a la modernización y desarrollo de la gestión municipal.

■ EL CONCURSO DE INNOVACIÓN MUNICIPAL DE CONCHALÍ

A partir de discusiones sostenidas en la Secretaría de Planificación Comunal se establece la importancia de instaurar un premio a la innovación, que estimule a los trabajadores y recursos humanos municipales. Como no hay claridad respecto de su organización, se toma como modelo el Programa de Innovación de la Gestión Municipal de la SUBDERE (2001). Se cuenta con el apoyo entusiasta del alcalde Carlos Sottolichio y del Comité Técnico Municipal, lo que permite al Departamento de Personal desarrollar la iniciativa. Se decretan las bases del Concurso y sensibiliza al personal mediante un formulario muy simple, que se distribuye en los departamentos y direcciones de la Municipalidad. Las bases establecen cuatro importantes exigencias:

- Que la idea innovadora sea presentada por un equipo de dos a tres personas;
- Que los equipos integren, al menos, a un miembro del escalafón auxiliar o administrativo, por ser los grupos laborales más importantes del Municipio.

* Sicológico organizacional responsable del Concurso de Innovación, I. Municipalidad Conchalí.

- Que cada proyecto presentado no supere los 3 millones de pesos.
- Que se deben entregar ideas para mejorar la atención al ciudadano y fortalecer el vínculo entre el municipio y la sociedad civil.

Se presentan 23 iniciativas -que reflejan el esfuerzo y entusiasmo de otros tantos equipos de trabajo- con participación de 53 funcionarios, es decir, del 18% de los funcionarios de la Municipalidad.

Las iniciativas son evaluadas por un jurado amplio y plural integrado por representantes del Concejo Municipal; el Circulo Empresarial de Conchalí (CIRPAN); la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM); la Confederación de Empleados Municipales de Chile (ASEMUCH); la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior (SUBDERE); y la Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza.

Los premios son una pasantía a la Región de Coquimbo para los tres primeros lugares y la ejecución de cuatro proyectos para el 2005, disponiéndose en el presupuesto respectivo un fondo de nueve millones de pesos para ello.

proyectos ganadores

- «**Conchalí al Instante**» (mejorar el funcionamiento de las Oficinas de Información). **Monto solicitado** \$ 2.416.440.-
- «**¿En Qué Puedo Ayudarlo?**» (software para difundir y estandarizar procedimientos). **Monto solicitado** \$ 1.760.565.-
- «**Remodelación y Modernización de los Baños del edificio Consistorial**». **Monto solicitado** \$ 2.990.000.-
- «**Creciendo en el Conocimiento Mutuo**» (visitas de intercambio entre departamentos). **Monto solicitado** \$ 2.800.600.-

■ EFECTOS POSITIVOS DEL CONCURSO DE INNOVACIÓN

¿Qué ocurre al realizar un concurso de estas características? ¿Qué efectos provoca? Desde una perspectiva organizacional y político administrativa, podemos señalar lo siguiente:

1) *Se profundiza el proceso de descentralización*

Si bien la idea original nace en la SUBDERE y opera a través de los gobiernos regionales, se adopta integralmente en la municipalidad de Conchalí, primera en Chile que impulsa un concurso de innovación con recursos y personal propio y con sus propias redes. Si bien, implica un esfuerzo propio adicional, el ejercicio de la autonomía ha permitido adaptar el concurso a las particularidades y ritmos de la cultura organizacional de la municipalidad de Conchalí.

2) *Se establecen vínculos con actores externos al Municipio*

A partir de las buenas ideas de los funcionarios, la institucionalidad municipal se ve exigida a establecer y desarrollar vínculos con actores gremiales (empresarios, ACHM y ASEMUCH), sociales (Fundación para la Superación de la Pobreza) y gubernamentales (Ministerio del Interior - SUBDERE, Gobierno Regional de Coquimbo y Municipio de Paihuano). Crear una «línea directa» con estos actores permite expandir las capacidades y redes del municipio, enriqueciendo su accionar organizacional, político y administrativo.

3) *Las pasantías estimulan el desarrollo integral del servidor municipal*

Se pone en jaque la idea de que sólo subiendo los sueldos se logra motivar a los funcionarios. La pasantía, que es una real gira de trabajo, permite superar la imagen congelada del funcionario municipal ligado rígidamente a su grado y antigüedad, permitiendo liberar y conocer al funcionario-persona, que sufre, lucha, crea, piensa, propone, opina, escucha y siente. En fin, el funcionario confronta sus vivencias laborales con otras experiencias de desarrollo local permitiéndole re-encontrarse con su ser más crítico y positivo y mejorar la calidad de sus vínculos tanto al interior de su equipo de trabajo como en su hábitat vecinal y familiar.

4) *Permite re-conocer a la organización municipal desde la óptica del funcionario*

Al crear una cartera de 23 proyectos de bajo costo y alto impacto para mejorar el servicio a la comunidad y ciudadanos, Conchalí apuesta a la modernización municipal con participación funcionaria. Ésta es una estrategia que opera desde abajo hacia arriba, empujando una gestión municipal multiplicadora que otorga al ser humano un espacio real de expresión.

GRACIAS A TODOS LOS QUE HICERON POSIBLE LA INNOVACION...

Dedicamos este libro a las personas que hicieron posible la realización de los concursos de innovación. Desde ya, a los miles de servidores públicos que participaron enviando creativos proyectos desde alejados lugares. Pero también a los alcaldes y directivos que los apoyaron e incentivaron.

Los concursos no habrían sido posibles sin el apoyo incondicional y el entusiasmo de los profesionales y técnicos de los gobiernos regionales que asumieron la idea como propia. Sus nombres son muchos y su aporte invaluable.

A todos ellos y a las autoridades de la SUBDERE nuestro reconocimiento y homenaje.