

## **CAPITULO VI: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y SOCIAL, CAPACIDAD DE GESTIÓN COMUNAL**

---

### **1.-INTRODUCCIÓN**

#### **1.1.- PRESENTACIÓN**

*El desarrollo tiene como base la Promoción y Fortalecimiento de confianzas, reconocimientos y sentidos Colectivos, De lo contrario carecerá en el corto plazo de una sociedad que lo sustente. P.Güell (1998)*

El siguiente capítulo tiene como finalidad dar cuenta de la línea base en que se encuentran las organizaciones de la comuna, en especial la organización municipal, ello permite generar las condiciones de entrada para implementar una estrategia de fortalecimiento organizacional que apunte a una gestión eficiente y participativa de la estrategia de desarrollo comunal expresada en el pladeco de desarrollo comunal.

El extracto hace latente que para realizar un plan de desarrollo local es de suma importancia considerar el sistema de actores locales, analizar el funcionamiento interno de las organizaciones, las redes de relaciones existentes entre ellos con el fin de identificar los factores que inciden positiva o negativamente en la gestión Comunal.

En consecuencia el supuesto es que no es suficiente la construcción participativa de una estrategia de desarrollo si esta no va acompañada de un modelo de gestión que apunte a la gobernabilidad del territorio y que lo que en ello se plantee tenga sentido para quienes declaran sustentar esta estrategia

#### **2 .2.- METODOLOGÍA**

La metodología utilizada para elaborar el diagnóstico ha sido a través de entrevistas y encuestas realizadas a Funcionarios Municipales y Directivos de organizaciones Comunitarias y Económicas, considerados como parte del sistema de actores locales que intervienen en el desarrollo de la Comuna.

Se presentan una descripción del tipo de organizaciones presentes en la Comuna seguido de un análisis F.O.D.A. de las organizaciones, análisis cualitativo enmarcado en la Ontología del Lenguaje que realiza un análisis temático de los juicios y declaraciones de los diversos estamentos en relación a los juicios y declaraciones y finalmente las principales conclusiones que se desprenden de los análisis precedentes.

Lo anterior desde nuestro enfoque y metodología no es inocente por que desde donde yo observo mi comuna, mi territorio y con los juicios que de esa observación se desprenden es posible determinar el accionar, por ejemplo si una comunidad tiene la percepción que en su comuna no hay futuro, las acciones que se desprendan de ello

son muy distintas a aquellas que dicen, por ejemplo de que a pesar de que existen problemas queremos nuestra comuna y podemos salir adelante.

## **2.-DIAGNOSTICO**

### **2. 1.- SISTEMA DE ACTORES PRESENTES EN LA COMUNA**

#### **a) La organización Municipal**

La Municipalidad como corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, está constituida por el Alcalde, quien es su máxima autoridad y por el Concejo Municipal.

La Ley N° 18695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, señala: “corresponde al Alcalde establecer, mediante un Reglamento, la Organización Interna de la Municipalidad, el que debe contemplar las funciones específicas que se asignan a las Unidades respectivas y su coordinación”. Reglamento que exige ser aprobado por el Concejo Municipal.

- **Estructura organizativa**

El Municipio de Pinto cuenta con 45 funcionarios de los cuales 32 son de Planta, 11 están a contrata y dos a honorarios.

**b) Organizaciones Sociales y Comunitarias.**

En la Comuna existen 165 organizacionales constituidas formalmente, dentro de las que destacan dos uniones comunales.

TIPO DE ORGANIZACIONES	CANTIDAD
Uniones Comunales	02
Juntas de Vecinos	36
Organizaciones de adulto mayor	08
Clubes deportivos	23
Otros deportes	12
Centros de madres	02
Talleres laborales	16
Organizaciones juveniles	--
Organizaciones culturales	17
Pequeños agricultores	09
Agua	09
Salud	03
Comité de adelanto	05
Sin casa y allegados	12
Educación	05
Agrupaciones religiosas	05
Centro de padres y apoderados	01
<b>TOTAL</b>	<b>165</b>

Fuente: DIDECO

**c) Organizaciones Productivas**

En la comuna existen tres organizaciones de carácter productivo que están formalizadas, una se trata de un comité Ganadero, la segunda de un Grupo de tejedoras y una tercera que es el grupo de arrieros.

ORGANIZACIONES	CANTIDAD
Comité Ganadero	1
Grupo de arrieros	1
Grupo de Tejedoras	1

Fuente: DIDECO

## 2.2.-ANÁLISIS F.O.D.A.

El análisis F.O.D.A. es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de una organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico que permita en función de ello tomar decisiones acordes con objetivos y políticas formulados. En este caso se analizará respecto de los factores que influyen positiva o negativamente para la gestión y/o materialización de la oferta comunal.

### a) LA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de recursos</li> <li>• Personal comprometido</li> <li>• Recursos humanos multidisciplinario</li> <li>• Composición etárea del recurso humano lo que enriquece las miradas</li> <li>• Disposición a aprender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocación clara del territorio (Turismo)</li> <li>• Disposición a cooperar</li> <li>• Existencia de oferta de formación y capacitación</li> <li>• Plan de desarrollo Comunal</li> <li>• Buena relación con organismos territoriales</li> <li>• Trabajo coordinado con otras instituciones</li> <li>• Redes de apoyo</li> <li>• Existencia de un territorio de planificación</li> <li>• proceso de descentralización y enfoque al desarrollo local</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones humanas poco afiatadas</li> <li>• Falta de trabajo en equipo</li> <li>• Escasa comunicación vertical y horizontal</li> <li>• Falta de coordinación entre las diferentes reparticiones municipales</li> <li>• Personal poco capacitado</li> <li>• Faltan potenciar cargos estratégicos (Desarrollo rural, Desarrollo productivo)</li> <li>• Falta de claridad de funciones</li> <li>• Falta comprensión compartida del desarrollo local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza</li> <li>• Intereses personales</li> <li>• Cultura publica del asistencialismo</li> <li>• Percepción negativa de la institución externa</li> <li>• Rigidez legal</li> <li>• Culturas publica centrada en los procedimientos mas que en los resultados</li> <li>• Desmotivación de la comunidad</li> <li>• Falta de lideres y renovación de estos</li> <li>• Marcada cultura de la dependencia de la comunidad y de sus organizaciones</li> </ul>

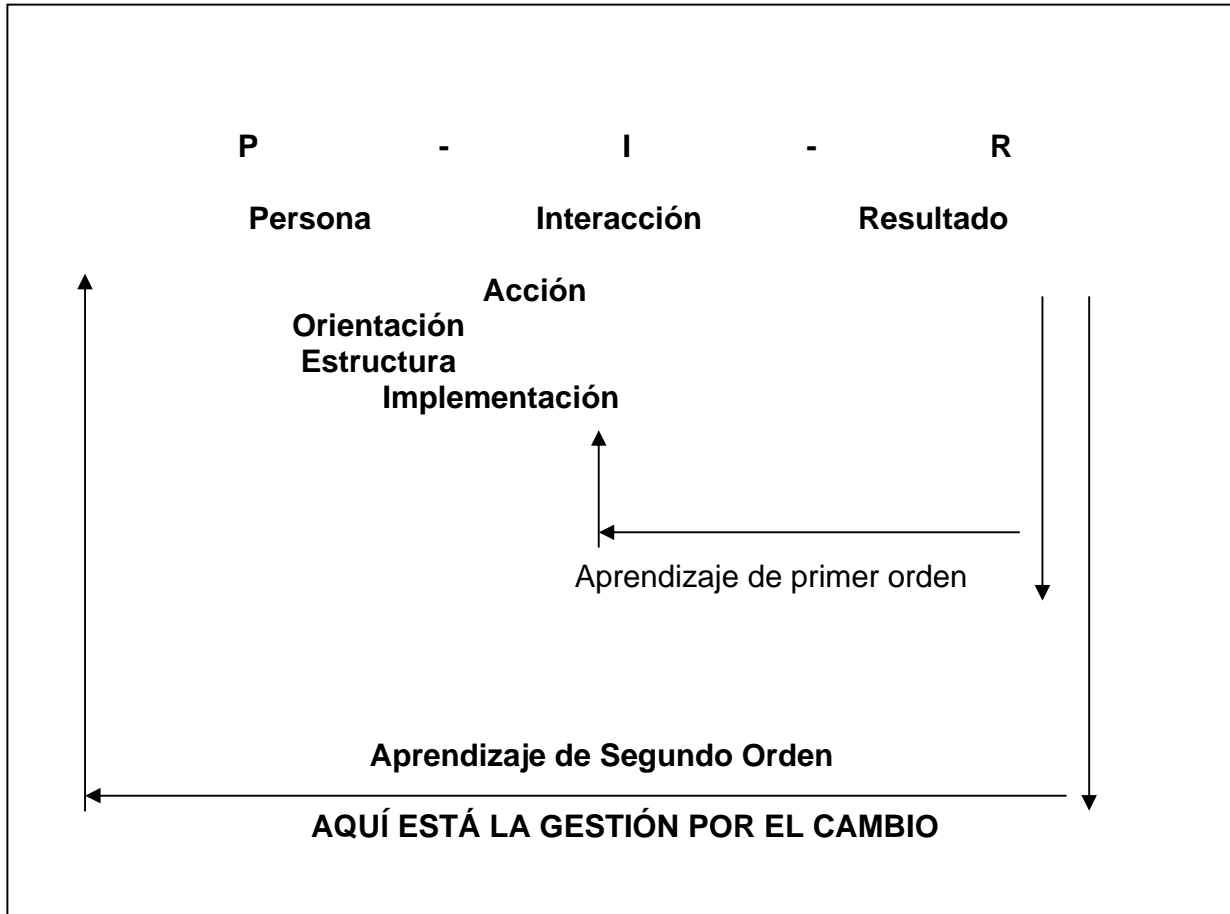
**b) LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y PRODUCTIVAS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Disposición a aprender</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorías</li> <li>• Redes de apoyo</li> <li>• Vocación clara del territorio</li> <li>• Políticas de fomento</li> <li>• Existencia de instancias para el Fortalecimiento organizacional</li> <li>• Oportunidades de capacitación</li> <li>• Canales de comunicación</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias técnicas de planificación y gestión(cívica, desarrollo social y económico)</li> <li>• Baja participación de la base organizacional</li> <li>• Falta información a nivel de base</li> <li>• Los cuadros dirigenciales no siempre distribuyen la información</li> <li>• Orientación</li> <li>• Recursos limitados</li> <li>• Falta de proactividad por parte de las bases</li> <li>• Existe una cultura preferentemente de la dependencia</li> <li>• Desmotivación por parte de las bases</li> <li>• Tienen el juicio que la institucionalidad no confía en ellos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una estrategia y política de inclusión social</li> <li>• Falta red de apoyo clara y definida de fomento y desarrollo social</li> <li>• Políticas de corto plazo</li> <li>• Falta red de profesionales capacitados en promoción</li> <li>• Falta construir un compromiso político compartido de promoción social y comunitaria</li> </ul>

## 2.3.- PRINCIPALES HALLAZGOS DE OBSERVACIÓN EN EL DOMINIO DEL LENGUAJE

Se presentan algunos elementos de enfoque que deben sustentar esta mirada de diagnóstico organizacional y ésta apuesta de cambio:

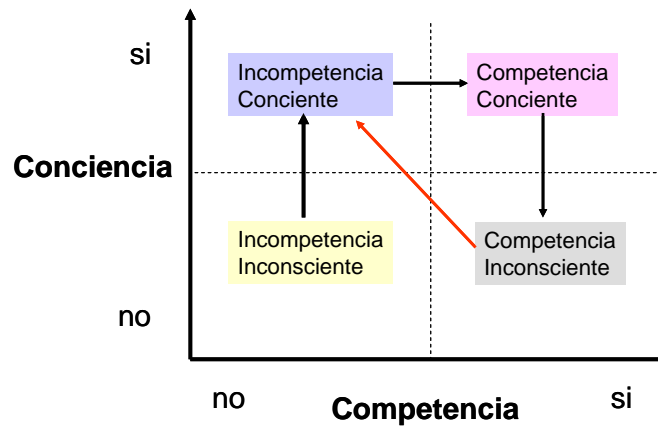
### A.- Aprendizaje Transformacional



Muchas veces en las organizaciones se tiende a centrar el aprendizaje en definir e implementar nuevos y más instrumentos, métodos y procedimientos y al analizar los resultados estos no resultan significativos, posteriormente se redefinen nuevos y más instrumentos, métodos y procedimientos y nuevamente los resultados nos parecen deficitarios. Lo que se postula desde esta propuesta es que el cambio no está en ese nivel, a ello le llamamos aprendizaje de primer orden o informacional. El cambio para sustentarse en el tiempo debe darse en el observador que es uno, está en la persona, en la medida que el cambio se da en los paradigmas que guían la acción, existirán procesos significativos en las acciones y en las prácticas, ya que estas tendrán sentido para quienes las realizan y para la organización, a ello le denominamos aprendizaje de segundo orden o transformacional.

## B.- Adquisición De Competencias

Por otra parte todo proceso de cambio cultural implica adquisición y desarrollo de competencias y ello está asociado, tal como se muestra en el siguiente gráfico, al grado de toma de conciencia:



1. En el estado de **Incompetencia Inconsciente**, una persona no tiene la competencia y tampoco es consciente de ello. “No sabe que no sabe”.
2. En el estado de **Incompetencia Conciente**, la persona es capaz de declarar ignorancia. De darse cuenta que no sabe, lo que se constituye en el primer paso para un aprendizaje significativo y transformacional.
3. Durante el proceso, en la medida que la persona practica en forma iterativa, comienza a incorporar las nuevas competencias. La fase de **Competencia Conciente**, requiere aún un esfuerzo de concentración. A modo de ejemplo, cuando una persona está aprendiendo a manejar autos, en esta fase aún debe decirse a sí mismo “ahora aprieto el embrague, luego pongo primera, acelero...”.
4. En la fase de **Competencia Inconsciente**, la habilidad está incorporada y simplemente “ocurre” como acción cotidiana de la persona en el mundo.

El logro de la Competencia Inconsciente en el desarrollo de cualquier habilidad, puede llevar a una situación de comodidad o conformismo, ya que una persona puede sentir que no tiene más que aprender. En este sentido, pueden ocurrir fenómenos tales como: disminución de la motivación; falta de innovación y creatividad; etc. Por lo mismo, es necesario ir más allá. Incorporar el concepto de **mejoramiento y aprendizaje continuo**; ampliar el repertorio de conocimientos, nuevas responsabilidades, nuevos empoderamientos que permitan reiniciar este ciclo, generando nuevas Incompetencias Concientes. Es lo que busca mostrar, la flecha que va desde la Competencia Inconsciente a la Incompetencia Conciente, en un circuito continuo.

## C.- Condiciones para apostar a Cambios en la cultura de la Organización

- Existencia de un quiebre o una oportunidad de desarrollo reconocido por la organización.
- Relación de confianza entre los actores.
- Confidencialidad y resguardo de los espacios contextos de aprendizaje.

#### **D.- Centrar la Acción en el Círculo De Influencia**

Otro elemento a nuestro juicio central y transversal a las apuestas vinculadas a la acción y a los procesos de cambio dicen relación con que en muchas ocasiones centramos nuestra energía en nuestro círculo de preocupación, aquellas cosas que nos preocupan pero sobre las cuales no tenemos incidencia real para cambiarlas y sin embargo sobre aquellas cosas que sí tenemos influencia e incidencia para cambiar no centramos nuestra energía. La relatoría apuntará a centrar la acción en el círculo de influencia, partiendo por reconocer la condición de competencia vinculada tanto al poder personal y organizacional, (querer – poder – saber), ello debe ser declarado y establecido en los procesos de cambio de cultura organizacional.

Desde el enfoque de la ontología, el lenguaje no es inocente, este se constituye dependiendo del punto desde donde observo la realidad, emito juicios de ella y actuó en consecuencia, si observo algo como entretenido voy a actuar en relación a lo observado desde ese juicio; si observo a alguien como burocrático, me voy a relacionar con el desde esa mirada.

Lo que a continuación se expone son los hallazgos que observamos a partir de las distintas entrevistas y conversaciones que sostuvimos con informantes claves. Estos hallazgos son distintas miradas sobre lo local, en especial sus organizaciones. Como veremos mas adelante en el proceso de fortalecimiento organizacional las miradas o puntos de observación pueden cambiar y en consecuencia cambian las acciones, es lo que se denomina **aprendizaje organizacional de segundo orden**.

#### **a) Las declaraciones constitutivas**

Las declaraciones emitidas por los distintos actores, validan la pre-imagen definida en el pre-diagnóstico, no obstante existen múltiples juicios tanto negativos como positivos que se manifiestan en la entrevista los cuales ponen en entre dicho la gestión realizada



en las distintas instancias organizacionales de la comuna en función de la gestión para el desarrollo.

Algunas declaraciones son:

El sueño que tiene para la comuna es *“que exista un impulso en el desarrollo productivo, que exista una visión que se base en el potencial de la comuna.”*

Su sueño es que *“exista más trabajo en la comuna y que los hombres y los jóvenes no tengan que irse fuera a buscar oportunidades.”*

*“alinear los departamentos con intereses afines a través de una reestructuración municipal, crear el departamento de desarrollo económico local o fomento productivo Cree que Pinto puede salir adelante ya que tiene gran potencial”*

La sugerencia que tiene es *“que exista mas trabajo en conjunto entre organizaciones y el municipio, que las autoridades dejen de lado sus posiciones políticas y trabajen juntos por el desarrollo de la comuna.”*

La necesidad que tiene es *“vivir en una comunidad motivada, interesada en crear una imagen y conciencia turística.”*

*“La comuna tiene mucho potencial para desarrollarse especialmente en el turismo”*

## **b) Los juicios**

En la comuna los principales juicios emitidos en relación a la organización como gestor de desarrollo se posan en torno a áreas temáticas las cuales contienen las principales declaraciones de los involucrados, posterior a eso se muestran las áreas de desarrollo organizacional que desprendemos a partir de este diagnostico.

▪ **Comunicación:**

**Los entrevistados consideraron importante para la participación la existencia de canales de comunicación efectivos**

Sustenta la síntesis anterior juicios tales como: *“existe desmotivación”* piensa que se debe a que *“algunas veces los dirigentes no les hacen llegar la información”,* ve como dificultad *“el poco apoyo que hay hacia los dirigentes de sus bases y por ultimo la mala información por parte del municipio”,* *“...la falta de comunicación con autoridades, no todos los dirigentes tienen el mismo acceso a ellos”,*... declara sentir molestia ya que varias veces paso que *“los asistentes sociales llegaban y les mostraban bases de concurso cuando ya había pasado las postulaciones”.*

Al trabajar en el fortalecimiento organizacional la comunicación, se deberá enfatizar que la comunicación ocurre entre al menos dos ya que observamos en los juicios de los entrevistados una suerte de dependencia que la comunicación ocurra *“desde el dentro hacia mi.”*

▪ **Cooperación y Trabajo en equipo:**

Existe una valoración positiva del trabajo en equipo, paradójicamente se reconoce la ausencia de trabajo en equipo dentro y entre las organizaciones

Sustenta la síntesis anterior juicios tales como: *“Otra dificultad es la falta de trabajo en equipo y coordinación entre departamentos”,* *“esto se lograra en la medida que exista trabajo en equipo entre organismos”,* *“no hay trabajo en equipo entre instituciones y/o entre departamentos, prima el trabajo individual”,* *“no hay prioridades puestas en el desarrollo de la comuna”,* *“no existe trabajo en conjunto”.* Tienen una buena opinión en el plano personal de sus autoridades, sin embargo critican la forma de gestionar, *“no hay trabajo en equipo y las autoridades cuando se les invita a reuniones u otro tipo de actividades no llega”.* Algunos de los entrevistados mencionan la importancia de la cooperación, de generar redes entre las instituciones para la realización de las actividades cotidianas y logro de objetivos mayores

*“no existen relaciones de cooperación entre instituciones, cada uno trabaja en forma aislada”,* *“el alcalde por un lado y por otro los concejales”,* *“prima el trabajo individual, no hay prioridades puestas en el desarrollo de la comuna”,* *“hay muchas voluntades políticas que entorpecen la gestión del alcalde”,* cuenta que en su organización son ellos, los dirigentes los que trabajan, *“el resto no se preocupa, ”,* Le parece que los productores no están organizados, que *“cada uno se las arregla en la medida que puede piensa que no esta bien que es por esto que no pueden negociar los precios de venta como es el caso del trigo”* , El entrevistado dice que se relaciona con el municipio muy poco, *“cada cual vive su metro cuadrado y espera que las soluciones vengan de otro”* Se menciona la importancia de definir y dar a conocer los roles y funciones de cada cargo para hacer uso eficiente del los recursos, *“Considero importante participar*

*con la mayor cantidad de organizaciones para brindar apoyo y guía en las actividades y gestiones dirigidas a fortalecerlas”, “la falta de comunicación con autoridades, “no todos los dirigentes tienen el mismo acceso a ellos”. Se considera como un factor desencadenante de la falta de trabajo en equipo es la desconfianza entre los agentes de desarrollo... cree que Pinto puede salir adelante ya que tiene gran potencial pero, “ven a los dirigentes como enemigos lo que impide un trabajo en conjunto”. Se le da importancia a contar con claridad en las funciones de cada persona dentro de la organización para uso eficaz y eficiente de los recursos. “Pero encuentro que existen negligencias a causa de no estar claramente definidos los roles y funciones de cada cargo”.*

El modelo de gestión en cooperación y coordinación para el desarrollo que se implemente debe tener un lugar de encuentro común, ello lo puede constituir el Plan de desarrollo comunal. Por otra parte será relevante para este objetivo el transitar de un modelo de trabajo departamentalizado y sectorial a uno territorial, integrado y sistémico.

▪ **Compromiso:**

Los entrevistados le otorgan gran importancia al compromiso de los líderes con la gestión para el desarrollo, lo que contrasta con la poca participación y compromiso que ven por parte de la comunidad

**Sustenta la síntesis anterior juicios tales como:**

*“la comunidad es mas bien pasiva, no se compromete en algo que le valla a requerir mucho esfuerzo, no toda ya que hay gente que es muy participativa y receptiva pero no propositiva”, Las organizaciones que tienen mayor fuerza son las juntas de vecino, pero el entrevistado dice que “esta fuerza es mantenida solo por sus dirigentes”, Dice que ha tratado de dejar las organizaciones pero nadie a querido tomar la responsabilidad, “hay muy baja convocatoria y poca rotación de dirigentes”, “nadie quiere comprometerse” “el ultimo tiempo ha bajado la participación de la gente”, dice que “la comunidad no aporta con soluciones, no llega a las reuniones” “la mayoría de los dirigentes son muy comprometidos, hacen lo que pueden según sus capacidades”. Las organizaciones valoran el cumplimiento de los compromisos, pero ven que muchas veces no son cumplidas por parte de las autoridades “las autoridades están poco comprometidas con la gestión del territorio” “se van en muchas promesas y luego no las cumplen” “Se siente impotente frente a la falta de compromiso y apatía de las autoridades”, “falta compromiso con el desarrollo de la Comuna” “los funcionarios se limitan a hacer solo su trabajo y no se involucran con la problemática de la comuna”, Como directiva se relacionan con los concejales, dice que ellos son los que le solucionan los problema...”.*

El compromiso guarda relación directa con el sentido de lo que hacemos, desde esa perspectiva la estrategia para el Plan de Desarrollo debe conectar y hacer sentido a los distintos actores, de lo contrario los niveles de compromiso serán débiles y el fortalecimiento organizacional debe dar cuenta de ello.

▪ **Liderazgos:**

Los dirigentes relacionan el liderazgo con la capacidad de dar solución a las demandas. Sustenta la síntesis anterior juicios tales como: "...como directiva se relacionan con los concejales, dice que" ellos son los que le solucionan los problemas...", "destacaría del municipio la rápida acción de los concejales", "Piensa que las autoridades no se están haciendo cargo del problema ya que "no ve que se revierta la situación", "...respecto a los problemas ocurridos por la instalación del alcantarillado expresa "las autoridades no se han preocupado por las dificultades que se han provocado en la comunidad...", "se prometen muchas cosas que después no se cumplen o los tramitan mucho." Los dirigentes en general son democráticos, trabajadores... los conflictos son pequeños y de rápida solución". Los entrevistados advierten la falta de líderes que motiven la participación "faltan líderes en la comuna",... su sensación es de dolor y malestar por la indiferencia que manifiesta la autoridad y la población en general, sus palabras son "hay despreocupación total "...faltan líderes que motiven a la comunidad, ya que cuando se les convoca la gente participa...", "hay muy baja convocatoria y poca rotación de dirigente"

El relato anterior, denota una cultura de la dependencia, "yo espero que aparezcan líderes que me convoquen y que me reconozcan", será importante en esta dimensión, trabajar la cultura de la interdependencia. Debemos trabajar liderazgos preactivos, interdependientes tanto a nivel de la organización municipal como a nivel de definición de políticas y programas de líderes comunales.

▪ **Capacitación:**

Se manifiesta en las entrevistas la impresión de que las personas que ocupan los cargos tanto en el municipio como en las organizaciones les faltan preparación para poder realizar una gestión adecuada.

Sustenta la síntesis anterior juicios tales como: " Encuentra que "existen muy pocos dirigentes, se repiten demasiado en los cargos, les falta preparación en gestión", "La mayor dificultad es la falta de gente con conocimiento de la comuna, de su riquezas, no hay una política comunal con énfasis en lo local", "debiera existir gente capacitada e informada que tome decisiones", " no existe conocimiento profundo del territorio ni una visión de desarrollo de la comuna por parte de encargados de turismo", "es muy mala la administración, no existen iniciativas, no hay personas capacitadas en el municipio, "falta capacitar a los funcionarios en gestión y desarrollo local", "falta definir las

*funciones”, los entrevistados manifiestan la necesidad de recibir herramientas que les permitan mejorar su gestión “...además falta alguien en el municipio que los asesore en la postulación a proyectos” “no fortalecen las organizaciones, mas bien la debilitan”.*

Desde el punto de vista del fortalecimiento organizacional nos plantea dos desafíos: primero reconocer que existen recursos del estado para el desarrollo del capital humano tanto de la institucionalidad publica como de la base social y desde ello transitar de acciones de capacitación aisladas a programas de formación continua, coherentes y pertinentes, vale decir construir una malla curricular que permita que el dirigente o funcionario sepan el proceso de formación al cual puedan acceder.

▪ **Estilo de trabajo:**

Existe una fuerte crítica desde los distintos agentes entrevistados a la forma de solucionar los problemas y a la forma en que la comunidad espera que se los resuelvan, en este punto existe un atisbo de autocrítica, de sentirse parte responsable de estos hechos.

Sustenta la síntesis anterior juicios tales como:

*La entrevistada esta enfocando su gestión a terminar con el asistencialismo, “convertir los talleres laborales en productivos”, “La mayor necesidad de la gente es contar con autoridades que realicen una buena gestión y den soluciones reales no paliativos, así se disminuirá el desempleo.”, “las autoridades debieran tener una gestión mas eficaz, ser mas determinantes”, “la gente se ha vuelto más cómoda, no solo los usuarios, también los profesionales”,...estas medidas no le parecen suficientes ya que le parecen más bien asistencialitas, “el organismo que da créditos es INDAP pero lo considera muy asistencialita”, “la comunidad esta acostumbrada al asistencialismo”, “no fortalecen las organizaciones, mas bien la debilitan”, “las organizaciones dependen demasiado del Municipio, se han acostumbrado a que les den las cosas no a autogestionarlas”, “la comunidad no ayuda mucho a la solución de los problemas ya que esta acostumbrada a que le den” ...El proyecto de inversión importante que conoce es el alcantarillado pero cree que se ha hecho mal el trabajo ya que han botado muchos árboles, deteriorado las calles y veredas lo cual a provocado accidentes..., destaca del municipio la atención, “el respeto con que lo atienden”, Se destaca la buena atención por parte del municipio pero se critica la preocupación por solucionar problemas cotidianos perdiendo la mirada estratégica de largo plazo “Destacaría la buena disposición al atender, pero no ve mucha solución a problemas importantes” , No le parece que “el alcalde este atendiendo los casos de asistencia social y material como problemas de canastas, techumbre, existiendo personal para eso...” “...algunos funcionarios que dan muy buen trato, respuestas adecuadas...” Los entrevistados manifiestan su inconformidad por como se solucionan los problemas”...pero encuentro que existen negligencias a causa de no estar claramente definidos los roles y funciones de cada cargo”.*

A partir de los juicios anteriores, se desprende que es necesario transitar de una Administración Local a un Gobierno Local y transitar de una cultura centrada en los procedimientos asistencialistas a otra centrada en los impactos de desarrollo. Todo ello implicara desde la intervención organizacional concordar implementar un modelo de gestión por competencias en donde se identifique las competencias genéricas (las que debe tener cualquier funcionario municipal) competencias técnicas y competencias diferenciadores organizacionales que dice relación con la estrategia de desarrollo y con la misión que se plantee la Organización Municipal. El modelo de gestión por competencias debe estar en íntima relación con la Visión y Vocación de desarrollo del territorio y con los elementos pertinentes a la cultura local. El modelo de gestión por competencias además de definir las competencias asociadas a funciones y cargos determina brechas a superar y en consecuencia determinará los modelos de evaluación de desempeño y el plan de formación continua.

▪ **Planificación:**

*Los entrevistados manifiestan la importancia de que exista una planificación a largo plazo y cuestionan la existencia de ella*

Sustenta la síntesis anterior juicios tales como: "La mayor dificultad que atraviesa la comuna es que las autoridades no son capacitadas, no tienen visión de largo plazo, no planifican, dan solución solo a cosas del día a día, además no hay una línea continua de trabajo entre alcaldes." "espero que el PLADECO sea considerado y se le de el valor que tiene como instrumento guía por el municipio", se siente impotente y le desespera "ver la indolencia de las autoridades, que no exista una planificación ni visión de que ciudadano se quiere formar".

El Plan de Desarrollo Comunal que se está construyendo, responde a este requerimiento, la apuesta metodológica es que este instrumento sea accesible, dinámico y actualizable. La ejecución del Pladeco está íntimamente ligada a los elementos de diagnóstico antes relevados.

Existirá un plan de desarrollo más efectivo y de mayor impacto en su ejecución en la medida que la organización exista comunicación, cooperación, trabajo en equipo, compromiso, liderazgo, capacitación permanente y un estilo de trabajo centrado en el impacto y el sentido del que hacer.

### **3.- PRINCIPALES CONCLUSIONES**

#### **LAS RELACIONES DENTRO DEL MUNICIPIO**

- La mayoría de los entrevistados muestra interés por abordar el tema de la gestión municipal de una forma estratégica y por tanto respondiendo a un plan de desarrollo.
- Se reconoce falta de comprensión compartida de los funcionarios del Desarrollo Local, lo que limita las acciones que se realizan.
- En general se percibe a los funcionarios municipales inmersos en una dinámica de poca colaboración en el ámbito laboral dentro de cada departamento y entre ellos, Acción departamentalizada v/s sistema
- Se expresa la necesidad de generar redes entre departamentos y otras instituciones realizando acciones en conjunto, optimizando así los recursos y maximizando los resultados.
- No existe claridad de las funciones que deben desarrollar por lo que muchos temas quedan sin ser tratados o existe duplicidad. Trabajo en red.
- Si bien existe un departamento que está a cargo de las organizaciones sociales y productivas, hasta el momento la forma de trabajo ha sido enfocada a la solución de problemas de manera asistencialista, no ha instalado capacidades en las organizaciones.
- Existen recursos profesionales y técnicos en el Municipio y en la Comuna ligados a la oferta pública, lo que no existe es una articulación de este recurso en torno a una idea de desarrollo. Falta vinculación.

## **LAS RELACIONES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

- Los directivos declaran su preocupación ante la baja participación de la comunidad en las organizaciones, su actitud pasiva y descomprometida frente a los objetivos de la organización.
- Existe desmotivación por parte de los socios de las organizaciones.
- Existen pocas personas dispuestas a trabajar y a comprometerse, por lo que los dirigentes se repiten en muchas organizaciones
- Expresan su necesidad de adquirir herramientas técnicas que le permitan realizar una mejor gestión.
- Falta proactividad por parte de los socios lo que provoca cansancio en los dirigentes ya que ellos deben realizar todas las acciones.
- Observamos una cultura de la dependencia de las organizaciones

## **LA RELACIÓN ENTRE AMBAS**

- Falta elaborar políticas que apunten a potenciar las capacidades con que cuentan las organizaciones.
- Las distintas organizaciones desconocen el importante papel que les corresponde como agentes de desarrollo de la comuna.
- La falta de cultura organizacional se debe en gran parte a la poca capacitación que los dirigentes y actores locales han recibido tanto de parte del municipio, como de parte de otros órganos del estado.
- Falta vinculación interactiva entre las organizaciones y el Municipio.
- Es necesario que el Municipio pueda fortalecer y potenciar el enorme capital social existente para alcanzar la identidad local de manera tal de potenciar la asociatividad en diversos aspectos (económicos, organizacional y cultural).
- Es necesario establecer relaciones de confianza y honestidad entre el municipio y las organizaciones (establecer comunicación efectiva).
- Expresan su insatisfacción frente a la falta de políticas que fortalezcan a las organizaciones y las hagan parte del proceso de desarrollo.
- Observamos una cultura de la dependencia de las organizaciones hacia el aparato público.





### SISTEMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



La gráfica anterior pone en relación a todos los elementos de desarrollo que se sugieren para la organización municipal de Pinto, en el sistema mediante flechas indica que esos elementos son “palancas”, es decir, son elementos que dinamizan el sistema, elementos que si en ellos se enfatiza en la primera fase de la ejecución de la estrategia, posibilitan mayor sostenibilidad de este. Estos elementos palanca surgen como conclusiones del diagnóstico. Desde la máxima en planificación que dice “que cuando todo es importante nada es importante”; se releva en esta fase **la formación y el Trabajo en equipo** y desde ello se activarán los elementos de comunicación interna y externa, de cooperación de liderazgo y compromiso. Estos serán los elementos de referencia para iniciar el proceso de fortalecimiento para la gestión del Plan de Desarrollo Comunal de Pinto.