

Diagnóstico y propuesta de medición de la gestión interna en la nueva municipalidad de Cholchol

Hernan Carrillo Rios¹

PRESENTACION

Las reformas a la estructura y organización político-administrativas del Estado, llevaron en el año 2004 al Poder Ejecutivo a proponer la creación de una nueva comuna en la provincia de Cautín, abarcando un sector del territorio norte de la comuna de Imperial, denominado Cholchol.

Tras la aprobación del Legislativo, se convoca a elecciones y una vez constituida la autoridad alcaldía, se asume el desafío de iniciar un complejo proceso de instalación municipal, que parte desde elementos concretos de operación (edificio, vehículos y logística) hasta iniciar la instalación de un modelo de gerencia pública aplicada a la gestión de este servicio público.

El trabajo que se presenta a continuación se refiere a este segundo aspecto, relacionado con el modelo de funcionamiento del municipio, en un aspecto específico del modelo de gerencia pública que tiene que ver con un trabajo orientado a realizar un **diagnóstico y medición de la gestión interna en la nueva municipalidad de Cholchol**, en la Región de La Araucanía-Chile.²

La aplicación de un modelo de gerencia de personas, implementado es parte de una estrategia mayor que consiste en convertir al nuevo municipio en un factor de progreso y modernidad para la comuna. Con la modernización de la gestión de este servicio público, se busca poner en marcha un sistema participativo de trabajo, para programar las acciones a desarrollar y convertirlas en un Plan de Acción Municipal que será luego aprobado por los órganos políticos de la comuna (el Concejo Municipal).

A la vez, con este esfuerzo por desarrollar una nueva conducción, se desea aprovechar el carácter de municipio nuevo, sin historia ni cultura tradicional de cómo hacer las cosas, a efectos de introducir como normal, una nueva manera de funcionar, horizontal, con grupos de trabajo por estamentos que propongan soluciones a los problemas en el marco de las atribuciones que la ley otorga a este tipo de Corporaciones. En otras palabras, mediante la introducción de una cultura evaluativa, se desea innovar, aprendiendo de los errores y aciertos para maximizar la utilización de los recursos escasos del municipio en beneficio de la comunidad.

El liderazgo de este proceso es impulsado por la visión del Alcalde Luis Huirilef, quién es un dirigente mapuche joven, de amplia trayectoria en la zona, y vinculado con la labor productiva

¹ El autor es Trabajador Social, Director de Planificación de la Municipalidad de Cholchol y Magíster © en Gerencia Pública (MGP) de la Universidad Mayor sede Temuco.

² La Región de la Araucanía es una de las 12 Regiones más un Area Metropolitana, en las cuales se divide Chile desde el punto de vista político y administrativo. La capital de esta Región, es la ciudad de Temuco, con 300.000 habitantes y ubicada a 700 kms. de Santiago, la capital chilena. La comuna de Cholchol, creada en Diciembre del 2004, se ubica a 29 kms. hacia el poniente de la ciudad de Temuco y cuenta con una población de 10.000 habitantes, el 70% de los cuales son mapuches, habitantes originarios de la zona.

y microempresarial. Para él, "...la municipalidad debe ser un ejemplo para la comuna, de modernidad, de buen funcionamiento y rapidez en la atención al público. El municipio debe elevar los estándares de la población de Cholchol, para que de esa forma, la gente mejore su calidad de vida y su motivación para iniciativas de progreso y desarrollo"³.

Pero también, en la mirada de la primera autoridad comunal, el municipio y sus funcionarios deben ser capaces de soluciones eficientes y eficaces a la realidad en la que se desenvolverá su accionar: en efecto, se trata de un municipio pobre y con muy poco presupuesto, por lo cual otro gran desafío del equipo municipal debe estar dado por la capacidad de captar recursos económicos para inversión en la comuna, de volúmenes significativos.

La materialización de estos desafíos queda puesta en todo el equipo directivo, con énfasis en la Secretaría de Planificación Comunal (SECPLAN), organismo con rango de Dirección Municipal, bajo cuya responsabilidad quedará la coordinación de este proceso, y del cual el autor de este trabajo es el Director. La SECPLAN desarrollará las actividades planeadas en colaboración con los funcionarios y directivos de las demás reparticiones municipales.

De esta forma, el trabajo describe entonces la instalación del municipio, en el cual –desde la mirada de la modernización del estado, especialmente municipios- se pone en marcha un sistema de trabajo en equipo con la finalidad de obtener máximos resultados en el proceso de funcionamiento inicial; se identifican sistemas y procesos para que los cambios y logros futuros sean posibles; y se proponen sistemas de evaluación para cada una de las personas que intervendrán, sobre la base de la aplicación de un cuestionario de comportamiento organizacional.

Dado que el municipio comenzó a trabajar formalmente en Diciembre, y que el proceso de instalación propiamente tal se extenderá hasta Mayo del 2005, el presente trabajo describirá las consideraciones iniciales que se pondrán en marcha. Los resultados de los procesos y de las evaluaciones de compromiso de los funcionarios con este nuevo sistema se obtendrán en el mes de Agosto, cuando se cumplan un semestre de gestión.

I.- MARCO CONCEPTUAL.

Los municipios en Chile.

Para tener una visión de los elementos que caracterizan administrativamente la definición de municipios, es conveniente analizar los planteamientos de la Ley orgánica Constitucional de Municipalidades, que contiene las principales disposiciones acerca de este tipo de Corporaciones en Chile⁴:

"La administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad. Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico,

³ Huirilef (2005) Cuenta Pública Anual.

⁴ Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOCE).

social y cultural de las respectivas comunas.”⁵

Tras la lectura del primer artículo de la ley orgánica consagrada a la reglamentación del funcionamiento de estas corporaciones, observamos que los municipios han ido adquiriendo una autonomía de operaciones bastante amplia, ya que al contar con patrimonio propio y personalidad jurídica, no necesitan autorización de ningún otro estamento para ejercer sus acciones, con la excepción de la fiscalización que realiza la Contraloría, y ciertos controles del Ministerio de Hacienda para efectos de la posibilidad de contraer deudas con la Banca privada. Por otra parte, al establecer como misión de la municipalidad el progreso económico, social y cultural de las comunas, les brinda la posibilidad de organizarse de la manera en que estimen conveniente para cumplir estos objetivos. Esta cuestión es de suma importancia para pequeñas localidades rurales como Cholchol, que requieren profesionales y técnicos que ayuden a captar y canalizar inversión del estado en el Territorio.

La Municipalidad de Cholchol

La municipalidad de Cholchol comienza a funcionar a partir del 6 de diciembre del 2004, cuando, tras la promulgación de la Ley que autoriza su creación, es inaugurada solemnemente por el Presidente de la República don Ricardo Lagos Escobar, con asistencia de numerosas autoridades regionales y nacionales.

Esta comuna, cuenta con un total de 10.000 habitantes y se encuentra en la zona oeste de la comuna de Temuco⁶, limitando al norte con Galvarino, al sur con Imperial, al noreste con Lumaco y al este con Carahue. La cabecera comunal –Cholchol- se encuentra ubicada a 29 kms. de Temuco, la capital regional.

Organización Interna.

La organización interna de los municipios en Chile, presenta ciertas variaciones en función del número de habitantes que tenga la comuna, sin embargo, la ley le garantiza soberanía para establecer procedimientos y sistemas de gestión al interior de ella.

De acuerdo a los principios establecidos en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, el municipio está organizado de la siguiente forma:

La municipalidad cuenta con un organigrama encabezado por el Alcalde Luis Hurilef Barra, y Secretarías y Direcciones establecidas por Ley. Ellas son las siguientes:

-Secretaría Municipal: es un ministro de fe en cuanto a las actuaciones municipales, teniendo también la función de administrar las actividades de la alcaldía y del Concejo.

-Secretaría de Planificación: su misión es asesorar al alcalde y al concejo en temas relacionados con estudios y proyectos de interés para el municipio y la comuna..

-Dirección de Obras: Fiscaliza las obras que se realizan en la comuna, asesorando al alcalde en el manejo de proyectos de urbanización y construcción, aplicando las normas que para tal

⁵ Ibid: op cit.

⁶ Temuco es la capital de la IX Región de la Araucanía, una de las 12 regiones en las cuales Chile está dividido desde el punto de vista político-administrativo. Temuco, se ubica a 29 kms. De Temuco, y esta ciudad a su vez, se encuentra a 700 kms. al sur de Santiago, capital de Chile.

efecto se dicten.

-Dirección de Finanzas: asesora al alcalde en la administración de los recursos financieros de la comuna y en el manejo de personal. Para los efectos de este trabajo, esta función se refiere sólo a temas de remuneraciones y bienestar, en tanto que la organización de sistemas de trabajo y metodologías de gerencia y participación, son responsabilidad de la SECPLAN.

-Dirección de Control: su función es la auditoría interna de la municipalidad, controlar la ejecución presupuestaria y representar al alcalde los actos que considerara ilegales. El director de Control colabora directamente con el Concejo para apoyar su función fiscalizadora.

-Dirección de Desarrollo Comunitario: asesora al alcalde en la promoción del desarrollo comunitario y tienen importantes responsabilidades en materia de ejecución de políticas sociales relacionadas con la superación de la pobreza y la asistencia social.

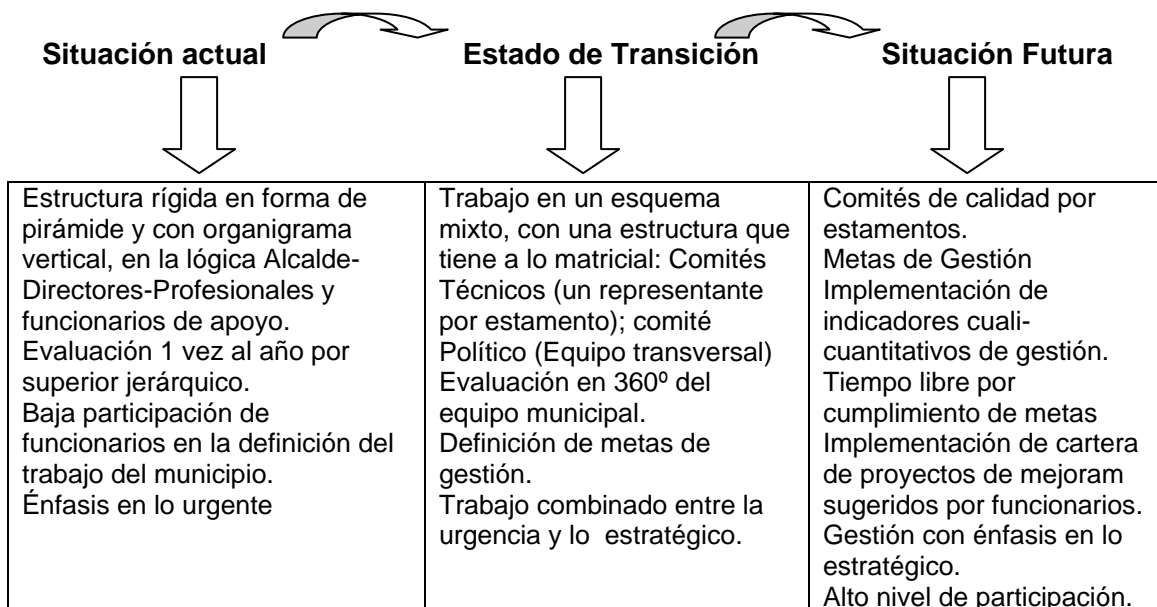
Cada uno de estas Direcciones está encabezada por un funcionario provisto de dos modos: por la planta de confianza (2 cargos) o por concurso público (los restantes). Cabe destacar que la planta de confianza es elegida directamente por el alcalde, pero cumpliendo con los requisitos de pertinencia técnica que establece la ley al momento de regular la planta de profesionales de la nueva municipalidad. Junto con ello, la municipalidad cuenta con 7 funcionarios administrativos y técnicos traspasados por la municipalidad madre (Imperial) y una planta de 19 cargos adicionales en diversas modalidades y especialización, configurando una dotación de 32 funcionarios. A ello se agregarán posteriormente, otros profesionales y técnicos que pueden ser incorporados a honorarios por el Alcalde según los programas y proyectos que se implementen.

II.- SITUACION ACTUAL DE LA GESTION DE PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN.

Tradicionalmente, en todos los municipios, la gestión de personas se ha entendido como de “recursos humanos” en su sentido más estrecho, donde el énfasis principal ha estado en declarar expectativas de lo que se espera de cada funcionario en su trabajo, para lo cual los distintos departamentos dotan a las personas que componen la planta de personal, de los medios logísticos para trabajar.

Asociado a ello, se agrega la función de remuneraciones, estrictamente determinada por el sistema de grados y plantas de la denominada “carrera funcionaria”, los subsistemas de bienestar y capacitación, y un sistema de calificaciones elaborado por ley y aplicado por los jefes directos que –eventualmente- puede promover o incluso, destituir a un funcionario si es mal evaluado. En líneas generales, es un sistema rígido, en donde las opiniones de los funcionarios no son muy tomadas en cuenta, y donde las jerarquías están claramente establecidas en un esquema piramidal. Este orden de cosas es válido para cualquier municipalidad del país, no solo la de Cholchol. Las variaciones que pueden observarse entre un municipio y otro son fundamentalmente, de tamaño y diversificación de las plantas de profesionales y administrativos.

Ejemplificando la situación analizada con los temas estudiados en este artículo, el municipio de Cholchol cuenta también con una estructura inicialmente definida de esta forma, y cuando se propone el intento por dar forma a un esquema diferente, se está pensando en un diagrama de procesos de cambio definido de la forma siguiente:



Provisoriamente, el departamento de Recursos Humanos no se ha formado, y por reglamento interno, esta función se radicará en la Dirección de Finanzas. Actualmente, este proceso de gestión de personas está a cargo de la SECPLAN (Secretaría de Planificación), quines está liderando el proceso tanto de gestión como de evaluación interna.

III.- DEBILIDADES DE LA GESTION Y PLANES DE CAMBIO.

Propiamente, en el caso de esta municipalidad, el trabajo de instalación propuesto por el alcalde, ha estado referido a un cambio respecto del tradicional paradigma de cómo funcionan las cosas en un municipio, sobre lo cual existe una fuerte tradición funcionaria y de costumbres adquiridas, además de disposiciones rígidas establecidas en las leyes que regulan el funcionamiento del sector público.

Ello adquiere sentido por cuanto el municipio de Cholchol ha sido creado recientemente, y aún no ha desarrollado tradición al respecto. Al constituirse la planta municipal, los distintos roles jerárquicos los desempeñan un equipo de 7 funcionarios provenientes de Imperial, trasladados por ley, más 5 funcionarios directivos con experiencia profesional mixta, tanto en el ámbito público municipal, como en el privado. Con posterioridad, en estos seis meses de gestión, se han incorporado funcionarios a contrata y honorarios en distintas funciones.

1.- Debilidades detectadas.

Al estar el municipio en un proceso de instalación, las debilidades son múltiples, ya que no hay situaciones consolidadas en áreas claves tales como la infraestructura, el equipamiento, las relaciones entre los miembros del equipo (en general desconocidos entre sí), y el aspecto presupuestario. Sin embargo, para efectos de este trabajo, se ha optado por concentrarse en algunos elementos o variables claves.

Para ello, el Comité Técnico Municipal, definió aplicar una encuesta para conocer la opinión

de los funcionarios en seis variables claves para la futura gestión municipal. El cuestionario fue desarrollado en una asignatura del Magíster en Gerencia Pública (Competencias Directivas Módulo I)⁷ por la Profesora Carolina Bosso, Psicóloga organizacional de amplia trayectoria nacional e internacional y sus principales resultados fueron los siguientes⁸:

Aplicación del Cuestionario de Comunicación Organizacional).

Metodología.

El análisis de la situación inicial se hizo considerando la recopilación de datos basados en un cuestionario de 30 afirmaciones o preguntas con respuestas codificadas mediante una escala de Likkert con cinco alternativas de respuesta que consisten en lo siguiente:

1	Totalmente de acuerdo
2	Relativamente de acuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Relativamente en desacuerdo
5	Totalmente en desacuerdo

Para la tabulación se empleó una planilla Excel en la cual se consigna la matriz de tabulación con las fórmulas incorporadas a ella para el análisis automático de las respuestas a las preguntas o afirmaciones del cuestionario.

En cuanto al análisis, se empleo un gráfico de barras vinculada a la planilla señalada en el párrafo anterior. Las tendencias que allí se señalan, corresponden a promedios grupales obtenidos de la base de datos. Dichas tendencias deben interpretarse de la siguiente forma: mientras más tiendan a 1, es mejor la opinión o el comportamiento de la variable consultada, y mientras más se acerque a 5, el comportamiento de la variable o la evaluación de la consulta es más negativo.

Finalmente, a partir de las situaciones observadas en la gráfica, se propondrán medidas remediales o de reforzamiento, que serán incorporadas al Plan de Acción Municipal.

Unidades de Análisis.

Considerando la forma en cómo se distribuyen las plantas municipales, se trabajó aplicando el cuestionario a dos grupos de personas:

Los directivos municipales: compuestos por el personal de confianza y directivos de planta del municipio, a lo cual se suma el cuestionario del propio Alcalde.

Los profesionales y funcionarios municipales, compuestos por funcionarios de carrera, y

⁷ La asignatura aludida es parte del currículo de formación del MGP. El cuestionario de comportamiento organizacional es un instrumento de medición de datos analizado en el módulo de Competencias Directivas, y ha sido desarrollado por la Psicóloga Carolina Bozzo, especialista en Coaching y Comportamiento Organizacional y Magíster en Administración (MBA). La profesora Bozzo, junto con liderar procesos de cambio y entrenamiento de Directorios en numerosas empresas privadas y públicas, es docente del Magíster en Gerencia Pública de la Universidad Mayor, sede Temuco.

⁸ Se adjunta sólo el gráfico de resultados sobre un total de 12 funcionarios de carrera y 5 directivos entrevistados en la segunda semana de Marzo del 2005.

cargos provistos bajo la modalidad de honorarios o contrata.

PARTE III: INTERPRETACION DE RESULTADOS Y PLAN DE ACCION.

1º Un primer elemento que llama la atención es que los resultados de la aplicación del Cuestionario entre Directivos y funcionarios, muestra algunas diferencias interesantes: Entre los directivos, se observa mayor preocupación por el comportamiento de la variable “Comunicación” derivado de la existencia aún, de canales informales de comunicación de noticias y compromisos. En palabras de uno de los entrevistados “...las cosas no siempre se saben en las reuniones o entrevistas con jefes o funcionarios, sino por bilaterales o comentarios de pasillo.” Ello ha significado algunos problemas y dificultades de gestión , y descoordinaciones a la hora de cerrar contratos o hacer acuerdos.

Otra variable que merece atención a los directivos es aquellos temas relacionados con la variable “estructura” que manifiesta comentarios negativos derivados del proceso de instalación mismo del municipio. En efecto, aún falta conectar redes, no hay un buen sistema de telefonía operando, los puestos físicos de trabajo no están del todo consolidados y hay carencia de algunos temas de infraestructura que debieran superarse en el tiempo.

Favorablemente se analiza la situación de las variables de “motivación”; “imagen de la organización” y “compañerismo”, que son bien evaluadas ya que hay un buen clima de trabajo y compañerismo.

2º Al aplicarse el mismo cuestionario a los funcionarios, el resultado de la evaluación muestra algunas diferencias, principalmente, destaca la variable “estructura” que es evaluada negativamente por dos razones: una, debido a lo ya expresado para los directivos en el sentido que se está comenzando un proceso cuyas limitaciones más fuertes están en la instalación y en la estructura de trabajo; y dos, debido a que la casi totalidad de los funcionarios son de carrera, y provienen de una larga tradición de trabajo en un municipio altamente formalizado y rígido, donde si hay algo que está muy claramente establecido es la estructura de funcionamiento.

Otra variable que es evaluada negativamente es la referida a “relación con los Jefes”, aludiendo en ella fundamentalmente al rol del Alcalde, quién es una persona nueva, desconocida por los funcionarios, que no saben como comportarse en esta nueva relación, diferente a la que tenían con el alcalde anterior.

Una tercera variable evaluada negativamente (en este orden de importancia), fue la variable “comunicación”, derivado en parte de las dificultades de la variable “estructura” y de un municipio que al carecer de tradición (por ser nuevo), carece de cultura funcionaria, en otras palabras, de un paradigma establecido y conocido de cómo comunicarse con otros, sean pares, subordinados o jefes, cuestión que en los municipios tradicionales está clara y rígidamente establecida.

Los comentarios anteriores reflejan en forma sintética los principales resultados de la aplicación del cuestionario. En forma de matriz, podrían agruparse como siguen:

UNIDADES DE ANALISIS	VARIABLES EVALUADAS POSITIVAMENTE (de mayor a menor valoración)	VARIABLES EVALUADAS NEGATIVAMENTE (de mayor a menor valoración)
DIRECTIVOS	Variable Imagen (1) Variable Relac con Compañeros (2) Variable Relación con Jefe (3) Variable Motivación (3)	Variable "Comunicación Interna" (1) Variable "Estructura" (2)
FUNCIONARIOS	Variable "Metas Comunes" (1) Variable "Relaciones con el Jefe" (2) Variable "Comunicación Interna" (3)	Variable "Estructura" (1) Variable " relación con el Jefe" (2) Variable "Comunicación Interna" (2)

La evaluación de las variables indicadas en la matriz indica el lugar que ocupa en un ranking de variables más positivamente evaluadas (1) a menos positivamente evaluadas. Igual cosa ocurre en el caso de las evaluaciones negativas.

Plan de Acción Propuesto.

Para un período de 6 meses, que abarca el rango entre los meses de Enero y Junio del año 2005, se ha propuesto junto con el Alcalde, un pequeño plan que se describe en sus trazos elementales, que queda como sigue:

Variables de percepción Negativa.

VARIABLE	ACCIONES PROPUESTAS	OBJETIVO DE LA ACCION
Relación con el Jefe.	-Reunión semanal entre el alcalde y los funcionarios. -Alcalde y funcionarios acuerdan formar círculos de calidad para sugerencias de mejor funcionamiento.	Mejoramiento de la relación con los jefes (el alcalde)
Comunicaciones Internas.	-Definición de un sistema formal de comunicación de noticias, instrucciones y procedimientos. -Diario Mural Interno -Aceleración de procesos de instalación de citófonos y telefonía. -Comunicación directa y puertas abiertas para funcionarios. -Integración de los funcionarios a las reuniones técnicas.	-Disminuir la percepción negativa sobre las comunicaciones internas. Darles fluidez y transparencia.
Variable Estructura	-Funcionamiento formal de puestos de trabajo y oficinas. -Habilitación de todas las dependencias con los muebles y equipos. -Trabajar con funcionarios y directivos propuesta de nuevo mobiliario de oficina.	Mejorar la percepción acerca del funcionamiento de la estructura municipal.

VARIABLES DE PERCEPCIÓN POSITIVA.

VARIABLE	ACCIONES PROPUESTAS	OBJETIVO DE LA ACCIÓN
Metas comunes	-Definición de metas por departamentos y direcciones, con participación de todos. -Programa de capacitación en temas vinculados al Plan de Acción. -Derecho a presentar un proyecto en los seis meses que mejore el funcionamiento de la municipalidad	Reforzar la identificación de los funcionarios con el municipio. Vincular metas personales con las del trabajo.
Motivación alta	-Generación de indicadores de desempeño por áreas y definición de estímulos a la gestión eficiente (días libres, y otros).	Mantener y aumentar la motivación.
Relación con los compañeros.	-Día (o tarde) recreativa para desestresarse. -Actividades deportivas conjuntas. -Actividades culturales. -Definición de 1 día del año en el cual los que quieran, puedan llevar a los niños a conocer el municipio. -Establecimiento del Feriado de Cumpleaños a quienes cumplan metas de gestión.	Mejorar y reforzar la relación armoniosa con los compañeros de trabajo.

CONCLUSIONES.

La aplicación de este Cuestionario de Comportamiento Organizacional permite identificar una serie de interesantes desafíos para el proceso global de constitución de la nueva municipalidad de Cholchol, especialmente desde el punto de vista de la gestión interna. En este capítulo de Conclusiones, nos centraremos en los que a nuestro juicio son más relevantes:

1º La instalación de la municipalidad en una comuna nueva, permite la oportunidad de medir distintos comportamientos organizacionales desde la fundación misma de la organización, observando cómo se construyen los hitos más importantes de la cultura administrativa. Sobre el particular, podemos observar tras la aplicación del cuestionario de Comportamiento Organizacional, que las variables relacionadas con la motivación, el clima laboral, la relación entre pares (compañeros) y la percepción de que existen metas comunes tienen un excelente comportamiento.

2º Aparece como variable de comportamiento un poco menos bueno, la percepción de los funcionarios acerca de la imagen del alcalde. En la estructura municipal chilena, la figura del alcalde tiende muy fácilmente a adquirir rasgos autoritarios, con una gestión distante y estructurada sobre normas rígidas de comportamiento. Este distanciamiento aparece detectado ya desde el segundo o tercer mes de gestión, por lo cual el propio alcalde de la comuna asumió medidas concretas y prácticas para intentar mejorar al máximo este índice. En efecto, actitudes muy simples tales como saludar personalmente todos los días y a todos los funcionarios cualquiera sea su rango, ha

contribuido notablemente a mejorar la percepción de cercanía del alcalde⁹. A ello se suma la disposición de la autoridad por propiciar instancias de encuentro informales, y a generar reuniones informativas con todo el personal.

3º Entre los desafíos más relevantes del equipo de gestión municipal, se encuentra mejorar las limitaciones en el ámbito de las comunicaciones y la estructura física del local en el cual funciona el municipio. Ello pasa por dotar a la municipalidad de teléfonos, equipos de intercomunicación, espacios de trabajo conjunto, salas de reuniones, e instancias de trabajo que permitan un intercambio de información y sugerencias acerca del funcionamiento del municipio y sus departamentos. Esta es una tarea fundamentalmente de tipo físico, y de equipamiento, sin embargo, está influida también por la tendencia a pensar que en definitiva, los municipios no pueden funcionar sino de una forma tradicional, jerárquica y piramidal. De hecho, la situación descrita es así principalmente porque la ley que rige las municipalidades es, en su forma y en su fondo, un cuerpo legal que apunta hacia este tipo de organización. Sin embargo, es parte del convencimiento profundo del Alcalde Luis Huirilef y de su equipo directivo, que en el marco de las atribuciones que la ley consagra, puede ponerse en marcha un esquema de trabajo diferente, con importantes grados de horizontalidad que beneficien a la comunidad, con una atención adecuada.

Ello es central para la gestión de la municipalidad: Cholchol es una comuna muy pobre, con altísimos déficits en infraestructura, urbanismo y desarrollo productivo, y con este nuevo concepto de trabajo para el municipio, es posible lograr que esta – la institución más importante de la nueva comuna- sea un espacio modelo para el trato digno y justo para los ciudadanos independientemente que sean pobres o no, mejorando una vida que habitualmente es muy dura, donde la indigencia, la discriminación y el ser tratado como personas de segunda clase, han sido desgraciadamente, un hábito.

Así, esta nueva forma de ver y organizar el municipio, tiene a juicio del autor, un profundo sentido reparador en las deudas históricas de la sociedad chilena con los pueblos originarios, ya que pone al Estado por primera vez, como un ente amigable, que apuesta por un nuevo trato hacia los mapuches. Tiene también un sentido desmitificador este nuevo enfoque, ya que demuestra a la sociedad chilena no mapuche, cómo un liderazgo territorial y político, es ejercido por representantes mapuches con seriedad, sentido de la responsabilidad y eficiencia.

BIBLIOGRAFIA.

LEY 18.695: *“Orgánica Constitucional de Municipalidades”*.

Bozzo, Carolina: *“Modelo Interaccional Estratégico Sistémico”*. Pp 23 -24 y65; Santiago de Chile, 2003

Bozzo, Carolina: *“Apuntes de Clase Competencias Directivas”*. Mimeo. Universidad Mayor Sede Temuco 2003.

Reglamento Interno Municipal: Municipalidad de Cholchol, Enero del 2005. Mimeo.

Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), Comuna de Nueva Imperial, 2003.

Documentos de Traspaso para la Instalación de la Nueva Comuna de Cholchol.

RESEÑA BIOGRAFICA.

Hernán Carrillo Ríos, es Licenciado en Trabajo Social de la Universidad de la Frontera de Temuco, y Director de Planificación de la Municipalidad de Cholchol. Nacido en Lanco, en 1965, ha desarrollado sus actividades profesionales en la Región de La Araucanía en Municipalidades y también en Organismos No Gubernamentales en programas y proyectos

⁹ Lamentablemente el resultado de la nueva medición no podrá mostrarse en este artículo ya que la encuesta debe aplicarse de nuevo en el mes de Agosto del 2005.

de superación de la pobreza. En la actualidad, es Candidato a Magíster en Gerencia Pública de la Universidad Mayor de Temuco.

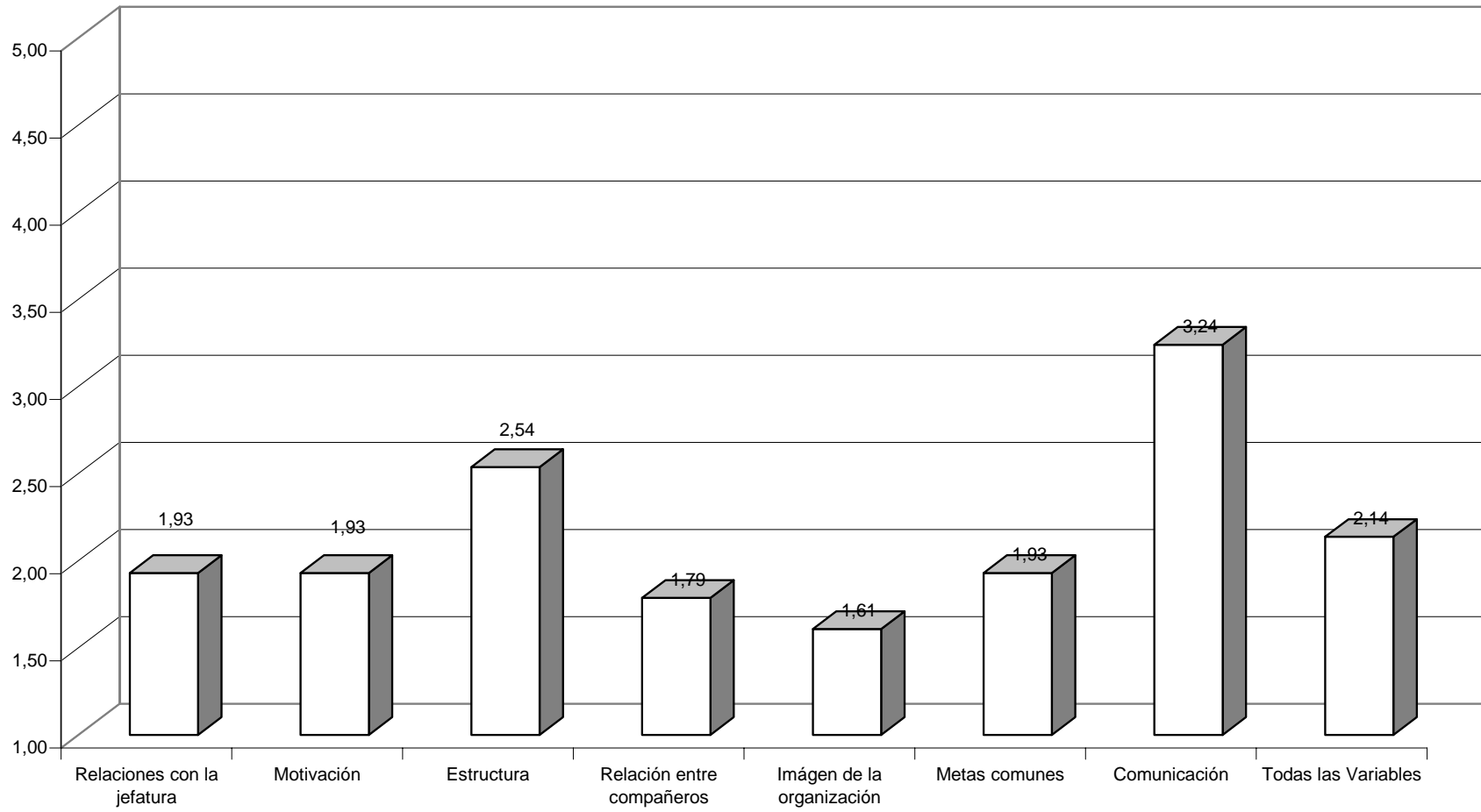
CUADROS TABLAS Y GRAFICOS.

Cuestionario aplicado a los Directivos Municipales.

Relaciones con la jefatura				Motivación				Estructura				Relación entre compañeros				Imagen de la organización				Metas comunes				Comunicación					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	4	4	2	4	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	4	2	4	4	4	4
1	1	1	4	1	1	2	1	4	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	5	2	5	1	2	3
2	1	2	1	1	1	1	1	4	4	2	5	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	4	5	2	2	4	2
1	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	5	3	3	2	3	3
2	2	1	2	3	2	4	2	1	1	1	2	4	2	2	2	2	1	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4
3	2	2	2	2	2	2	2	4	5	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	4	4	4	1	2	2	2
2	4	1	2	1	3	2	2	4	2	2	4	2	1	4	2	1	1	2	4	2	2	1	2	4	1	4	4	4	4
Relaciones con la jefatura				Motivación				Estructura				Relación entre compañeros				Imagen de la organización				Metas comunes				Comunicación					
1,93				1,93				2,54				1,79				1,61				1,93				3,24					

Gráfica de Aplicación Resultados Cuestionario a Directivos.

Resultados Grupales Cuestionario



Cuestionario aplicado a los Funcionarios Municipales.

Relaciones con la jefatura				Motivación				Estructura				Relación entre compañeros				Imagen de la organización				Metas comunes			Comunicación						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2	2	1	1	2	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	5
1	2	1	5	1	4	1	1	1	3	1	5	1	5	1	1	1	1	5	5	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2
2	4	4	4	1	2	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2
2	1	2	4	1	1	1	1	2	4	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2
1	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1
Relaciones con la jefatura				Motivación				Estructura				Relación entre compañeros				Imagen de la organización				Metas comunes			Comunicación						
2,20				1,35				2,35				1,65				1,85				1,30			2,03						

Gráfica de Resultados Cuestionario Funcionarios.

Resultados Grupales Cuestionario

