

**GERMINA**  
conocimiento para la acción

**10**  
**AÑOS**

# 6 DESARROLLO INSTITUCIONAL

---

**GERMINA,  
CONOCIMIENTO PARA  
LA ACCIÓN.  
10 AÑOS**  
Santiago, 2017

---

**Germina, conocimiento  
para la acción**  
Gloria Ochoa Sotomayor  
Carolina Maillard Mancilla  
Andrea Valdivia Barrios  
[www.germina.cl](http://www.germina.cl)

---

**Redacción**  
Gloria Ochoa Sotomayor  
Carolina Maillard Mancilla  
**Diseño**  
Francisca Palomino Schalscha

***“La parte no dicha del lema de Germina: la acción como punto de partida para generar “conocimiento para la acción”. El punto de partida implícito del que se parece partir es la acción real y efectiva y no una tal o cual teoría que se “aplica” a un objeto o que “ordena” a éste. No parece así haber un método externo al objeto estudiado o a la acción en la que se interviene, sino que este consiste en seguir el desarrollo mismo del objeto” (Entrevistado Corporación Paine 3)***

Como hemos mencionado, a través de estos diez años hemos trabajado con instituciones públicas y privadas, así como con organizaciones sociales con el fin de apoyar el fortalecimiento y desarrollo institucional/organizacional. Principalmente bajo una aproximación colaborativa que permita el reconocimiento y encuentro de distintos saberes, y la creación de nuevas prácticas o su enriquecimiento.

De este modo, en nuestra aproximación ha sido central posicionarnos ante las instituciones y organizaciones sociales desde un enfoque comprensivo de lo que hacen, les interesa y necesitan. Para ello nos situamos desde una posición de aprendizaje respecto al tema u organización específica, e intentamos identificar los nudos críticos, así como las fortalezas para alcanzar el propósito definido. En este sentido, la observación de las dinámicas organizacionales, cómo se articulan los miembros de un grupo o institución, cómo responden a determinadas situaciones, forma parte también de la información o de los insumos que utilizamos, además de la revisión de la producción documental o de otro tipo de la institución/organización, lo que siempre constituye un desafío, ya que el hábito de archivar y acopiar no es recurrente.

En nuestra experiencia hemos advertido la importancia de acercarnos a las organizaciones e instituciones bajo los criterios de creatividad y

flexibilidad para la identificación y configuración de problemas, y la manera de abordarlos. Así, hemos intentado que nuestras respuestas sean ajustadas al tipo de organización y a sus objetivos, es decir, pertinentes al proceso de la organización, a los intereses contrapuestos dentro de ella y a su propia forma de concebirse y relacionarse con el entorno, considerando para ello las propias fortalezas y saberes de las instituciones, organizaciones y personas con las que trabajamos, identificándolas, reconociéndolas y de este modo devolverles una visión distinta de sí mismos y de su entorno, basada en los logros que han alcanzado, las habilidades que han desarrollado y las oportunidades que el contexto les ofrece, así como los desafíos que enfrentan, ya que suele estar asentada una aproximación basada en los problemas y en las barreras más que en las posibilidades de acción. Sin imponer un determinado modelo, marco o solución tipo.

Asimismo, nuestras propuestas de trabajo en el área de las asesorías en gestión y desarrollo institucional, por ejemplo en la elaboración de políticas y de planificación estratégica además de intencionar la participación de todos aquellos actores relacionados, tiene un carácter incremental. Es decir, a través de etapas sucesivas de comprensión, interpretación y elaboración conjunta con quien solicita el trabajo, se elabora un determinado producto o se define una acción específica, con versiones intermedias. Este proceso genera una particular apropiación del resultado final, ya que en las primeras versiones el producto parece ser “nuestro” (del equipo consultor desde la perspectiva del solicitante), y es mirado con distancia, pero a medida que se llega al resultado final se convierte en “nuestro” (del propio solicitante, ya no del equipo consultor). Es decir, el ejercicio de consultoría lleva consigo un extraño proceso de escisión y extrañamiento de parte del equipo consultor, y de paulatina integración y apropiación por parte del solicitante. Resaltamos este carácter dialéctico porque en las primeras etapas del trabajo se puede sentir cierta incompreensión entre

los involucrados o una brecha en las expectativas, pero esto es parte del propio proceso de creación conjunto, según nuestra experiencia. Así, enfrentando momentos de tensión e incompreensión, si la capacidad de escucha y flexibilidad se mantiene se llega al resultado esperado.

A lo largo de nuestra experiencia en el acompañamiento para la gestión y el desarrollo institucional, hemos detectado ciertos elementos que en ocasiones provocan que los procesos sean lentos. Uno de ellos es la dificultad de hacer memoria institucional y reconocer los propios saberes y aprendizajes de la organización. Siempre se está en el punto de partida, lo que además de implicar costos en la eficiencia organizacional, hace que se sitúen permanentemente en la necesidad de diagnosticar y de detectar problemas, cuando estos diagnósticos muchas veces abundan en las instituciones. A la vez, se impone la inamovilidad de las estructuras y funcionarios de las instituciones públicas, con escasa tendencia a la proyección estratégica, pues se sitúan aquí y ahora organizacionalmente hablando. Esto se aprecia a menudo, en los procesos planificación estratégica, donde superar la visión del problema por una de la solución no es tarea sencilla, donde proyectar la institución más allá del presente contingente tampoco lo es, ya que se encuentran acostumbrados a un modo de hacer.

En el caso de las organizaciones sociales, hemos debido lidiar, por una parte, con la desconfianza hacia el mundo profesional y externo a la organización, ante lo cual intentamos situarnos como pares, de tal modo de salvar, de cierta forma, la diferencia entre saber experto y saber organizacional, y generar así un diálogo o intercambio de saberes. Y, por otra, hemos convivido con las diferencias internas de cada organización, lo que se pone de manifiesto en los procesos de planificación estratégica, a la hora de establecer las definiciones que orientarán el quehacer de las mismas. Por ello, a través de metodologías participativas intentamos que cada una de las personas tenga la oportunidad de entregar su opinión y

propuesta, valorando y reconociendo las diferencias e integrándolas al proceso estratégico que se lleva adelante, haciendo evidentes también dichas diferencias.

# INSTITUCIONES instituciones PÚBLICAS E INNOVACIÓN públicas e innovación<sup>11</sup>

Decir que las instituciones públicas son producto de cierto consenso, en el que algunos participan y otros no, puede resultar obvio. Decir que las instituciones públicas son un producto cultural, puede resultar igualmente obvio, pero menos evidente. En esta reflexión postulo que las instituciones públicas son un producto cultural. Qué significa esto: que son producto de la forma de mirar el mundo y de establecer relaciones determinadas por un momento histórico específico y por las ideas y modos de hacer predominantes en ese momento. Si bien la cultura es dinámica y permeable, también puede presentarse como una entelequia inamovible, es decir, como una forma tradicional de hacer que no debiese ser transformada, más aún sus instituciones. En este sentido, los productos culturales también pueden presentar esta característica, tratando de

11 Texto escrito por Gloria Ochoa y publicado en el boletín N°4 de Germina, conocimiento para la acción, julio 2017.

mantenerse en el estado en que fueron creados a pesar de las tensiones que promueven el cambio en los contextos en que perviven.

Frente a la situación descrita ¿qué posibilidades de innovación existe en el quehacer de las instituciones públicas? ¿Qué posibilidades hay de transformar modos de hacer, de proceder y de relacionarse? Para nadie es ajena aquella barrera que significa la burocracia como principal y más palpable constatación de la imposibilidad de permear en una estructura institucional rígida. A lo largo de los años distintos han sido los intentos de modernizar, por lo tanto de transformar, las instituciones públicas y su quehacer, considerando elementos tecnológicos, estructurales y organizacionales, incluidos en ellos los recursos humanos, a través de la incorporación de personas de menor edad, de profesionales/expertos, o capacitando y fortaleciendo las habilidades de quienes ejercen diferentes roles en la institucionalidad. Sin embargo, la efectividad de estas medidas no es tan fácil de determinar. Por otro lado, cualquier cambio institucional se concibe como un cambio paulatino, no revolucionario en el sentido de una transformación radical, por lo tanto, los resultados también parecen mostrarse de a poco.

Al mismo tiempo, las instituciones públicas se van transformando en su devenir en espacios de autoreferencia en los que las personas que las conforman comienzan a desarrollar mundos conocidos en los que se desenvuelven de manera fluida y familiar. Esto produce que cualquier mirada externa que promueva alguna transformación se convierta en una suerte de amenaza o de interferencia en el devenir habitual de las cosas. Las personas podemos ser la principal resistencia a la posibilidad de cambio, por lo tanto, debemos ser preparadas para vivir y promover el cambio, entendido aquí como la posibilidad de innovación. Para ello, se debe dotar de dinamismo la carrera como funcionarias o funcionarios públicos –en sus distintos estamentos: administrativos, técnicos, profesionales y

directivos- siendo la posibilidad de innovar, transformar y cambiar, desde una perspectiva de mejora, un fin en sí mismo para la carrera funcionaria.

La rotación en áreas y responsabilidad como una estrategia de promoción de la innovación y de reconocimiento de las tareas cumplidas, puede ser un camino en este sentido. No solo dotar de nuevas habilidades a través de capacitaciones en contenidos nuevos, especializaciones u otros similares, sino que transformar en el hacer, a través de espacios de intercambio y de promoción y valoración de nuevas ideas, con tiempos institucionales asignados para “pensar” podrían ser alternativas en las que indagar y experimentar. Porque, finalmente, las transformaciones culturales solo se pueden hacer desde dentro, por quienes las viven, y con algunos soportes de apoyo.

# EL TRABAJO COLECTIVO EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA<sup>12</sup>

La Planificación Estratégica como instrumento permite establecer las definiciones e impronta que guiarán la gestión de una organización específica en un periodo determinado. De esta forma, para garantizar la efectividad y pertinencia de la misma se debe atender al proceso de su formulación de manera especial, no solo a su resultado. Por ello, es de real importancia involucrar a quienes hacen parte de la institución u organización en dicho proceso, sin distinción de la calidad del contrato, de la función y estamento en que se ubica, en el caso de la primera y del tipo de participación o involucramiento que tenga, en el caso de la segunda.

Sin embargo, y considerando la preponderancia de estructuras altamente jerárquicas presentes en dichas instituciones y las consecuentes dificultades dadas por climas laborales deteriorados, donde la pérdida de confianzas muchas veces se arrastran por largo tiempo, el trabajo colaborativo y participativo, tanto para la definición como implementación de la planificación estratégica institucional, deberá ser el horizonte que la guíe. Lo mismo ocurre en el caso de las organizaciones sociales, donde las dinámicas

internas de larga data pueden haber deteriorado las relaciones o simplemente mantener de forma latente diferencias significativas en la forma de ver la propia organización.

Por ello, el trabajo colaborativo es fundamental. Lo anterior supone, entre otras cosas, promover un óptimo clima organizacional y de comunicaciones internas, ya que trabajadoras y trabajadores de una institución, y todas las personas miembros de una organización son un elemento clave para cumplir los objetivos fijados, tanto en el sentido de su bienestar como que estén alineados y puedan responder a los desafíos que la planificación presenta para sus funciones y áreas. A la base de dicho trabajo colaborativo está el restablecimiento y afianzamiento de confianzas entre quienes laboran en este espacio, independiente del lugar que ocupen en la estructura organizacional.

Además de integrar el enfoque del trabajo participativo y colaborativo en todas las etapas de la formulación e implementación de la Planificación Estratégica, se debe estimular o reforzar las fases de seguimiento y evaluación (indicadores de gestión, estudios) o la simple evaluación de resultados frente a la pregunta ¿hicimos lo que nos propusimos?, ya que escasamente son consideradas en la formulación estratégica, o al menos trabajadas colectivamente, tampoco están arraigadas como parte del quehacer propio de las y los trabajadores de la institución y de los miembros de la organización. Por lo que mecanismos positivos (participación y colaboración) de control institucional y social son favorables de incorporar en la planificación y durante todo su proceso.

<sup>12</sup> Texto escrito por Carolina Maillard, publicado en el boletín N°4 de Germina, conocimiento para la acción, julio 2017. Ajustado para la presente memoria.

## Iniciativas vinculadas

2017

- Realización de focus group para la evaluación y acreditación de programas de Doctorado y Magíster de la Universidad Diego Portales. Universidad Diego Portales. Año 2014, 2015, 2016 a la fecha.
- Levantamiento de información cualitativa para el proceso de acreditación institucional de la Universidad Diego Portales.

2016

- Apoyo metodológico en la ejecución de la planificación estratégica 2017-2020 en el Archivo Nacional de Chile. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos.

2015

- Diagnóstico, planificación e inventario archivístico del Fondo Mujeres y Géneros custodiado por el Archivo Nacional Histórico. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos.
- Realización de focus group para la evaluación del Programa Piloto de Inducción de Profesores Novatos. Facultad de Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile.

2013

- Asesoría para la acreditación de calidad en salud a Centro Radiológico y Laboratorio Clínico de Coyhaique.

2010

- Asesoría metodológica al Programa de Pueblos Originarios de la I. Municipalidad de La Florida para postulación al Fondo Regional de Cultura del Gobierno Regional Metropolitano de Santiago.
- Diseño, ejecución y análisis de focus group para el Departamento de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile en el marco del proceso de acreditación.

2009-2010

- Consultoría externa para el Observatorio Chileno de Políticas Educativas (OPECH) del Programa Académico Equipo de Psicología y Educación (EPE) de la Universidad de Chile, consistente en la Planificación Estratégica del mismo y de un Plan de Levantamiento de Fondos.

2009

- Diseño y ejecución Estrategia de implementación del subsistema buen trato laboral de la política de recursos humanos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

2008

- Elaboración de la Política de Buen Trato hacia Niños y Niñas de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.