

Bien, muy buenos días, ahora sí vamos a entrar en materia, lo anterior fue solamente un saludo. Yo quiero hacerme cargo de las palabras que dijo el Presidente pero se las quiero endosar rápidamente a mi equipo, nosotros somos un equipo grande, potente y yo soy solamente el mascarón de proa que pone la cara no más, el resto es el que hace la pega, así que quiero decirle a mi equipo que todo lo que hoy día vamos a ver y todas las loas que se les puedan hacer obedecen a un trabajo serio, profundo, responsable y eso es lo que queremos compartir con ustedes, no ajeno a muchos errores, nos equivocamos, como dijo yo, 365 días al año pero nos equivocamos convencidos, con fuerza, con ganas y hacemos las cosas con pasión, con la pasión de hacer las cosas bien, con calidad, calidez, compromiso y confianza, esas son las cuatro C de Providencia, fundamentalmente calidad y calidez, creo que en la vida hay que hacer las cosas con ganas pero también con cariño, con amor y eso se siente en el equipo.

Se me pidió que hablara de los archivos municipales asociados a la gestión, yo soy un convencido que en estos temas, como decía el Presidente, si no hay un compromiso de la alta dirección, de la alta gerencia, es difícil que las cosas prosperen. Muchas veces a ustedes, y a nosotros nos pasa, asistimos a congresos, a seminarios, llegamos motivadísimos y de repente, ¡pum!, hasta ahí no más y se produce una acción refractaria de los niveles superiores por no entender el problema en esencia, por eso es que el tema nuestro va a partir por el lado de la gestión. El tema de Providencia es poder generar un sistema de gestión que hemos llamado Gestión 2.0.

El Ministro del Interior últimamente ha hablado de la necesidad de modernizar el aparato público, generar un sistema de administración que sea consecuente con el siglo XXI que estamos viviendo, con la fuerza muchas veces emprendedora del sector privado, de gente individual. El sector público necesita modernizarse y lo primero, como esa semilla que puse en la gráfica, tiene que ser la misión, toda organización tiene que tener una misión, tiene que saber dónde va. Para Providencia lo más importante es que queremos ser una comuna grata para vivir para nuestros vecinos y atractiva para invertir, las dos cosas en justo equilibrio, esa es nuestra visión y sobre eso hemos ido construyendo nuestro tronco institucional.

En consecuencia, cuando uno sabe dónde va están los problemas. Cuando uno no sabe para dónde va, todos los caminos sirven; en el medio de un potrero, si uno no sabe para dónde va, cualquier dirección es correcta. Pero cuando uno sabe dónde va, ahí se encuentra con las trancas, con los cercos, con las quebradas y con los problemas que hay que superar.

De esa visión, que es comunal, nosotros generamos una misión institucional. Providencia tiene una misión para cumplir esa visión y así vamos subiendo hacia lo alto de una gerencia pública que permita que los recursos que pone el contribuyente se transmitan en beneficio hacia ellos, de cualquier comuna.

Está aquí la Alcaldesa de San Bernardo, hay gente de Río Verde, allá en el sur, en la Patagonia, y los problemas son los mismos y la necesidad de tener un norte es igual, no una comuna grande solamente tiene que tener visión, misión y estrategia.

Con los recursos que se tenga hay que generar el camino, por eso nuestro arbolito que se va a armar nace de esta semilla de saber hacia dónde vamos, asumir una misión para llegar allá y definir una estrategia. Muchas veces nos pasa que nos dicen: "Tenemos 20 prioridades"... pero ocurre que 20 no son prioridades, es una lista de problemas, las prioridades tienen que ser 3 o 4 y, en consecuencia, para eso hay que definir una estrategia que nos permita alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto, sin estrategia no podemos alcanzarlos; en línea atacando todos los problemas no lo vamos a poder lograr.

Con eso, esos tres puntos de referencia, nosotros hemos armado lo que yo llamo el Árbol Institucional, que cada vez se hace más sólido al pasar el tiempo y genera un follaje que le da cobertura a los problemas de nuestros vecinos.

Ahora, de la estrategia salen los troncos o las ramas del gestionar municipal y en ese sentido nosotros hemos tratado de hacer una estrategia que mantenga un equilibrio que para algunos que se pueden haber metido en el área de la administración podríamos asociarlo al *Balanced Scorecard*, a una organización balanceada, una organización que tienen la importancia de los vecinos, ellos son nuestros mandantes, pero si uno se concentra solamente en el vecino se genera una organización populista, es decir, si nosotros estamos solamente tratando de hacer asistencialismo la cosa no está equilibrada, en consecuencia, el segundo elemento para nosotros son las personas que trabajan en la organización, las organizaciones no existen, somos personas que tenemos un fin común. La municipalidad no existe, no es el edificio Consistorial, es el equipo humano que está dentro. La comuna tampoco existe ni son sus edificios, ni sus calles ni sus plazas, la comuna es la gente que vive en un lugar geográfico y que tiene diferentes objetivos, diferentes elementos o prioridades para tener una calidad de vida.

Por todo esto el vecino es importante y la persona que trabaja en la organización también es muy importante. Hoy día el 80% del capital de una organización es su personal, uno puede comprar tecnología, softwares, edificios, pero lo que no puede comprar es el compromiso y el corazón de la gente que trabaja en una organización. Pero también nos podríamos quedar con esa línea —vecino y personas—, pero si no tenemos procesos podemos estar trabajando pero sin ordenamiento, sin eficiencia. Entonces viene la necesidad de poner un tercer componente: la generación de procesos. De ahí surge que Providencia sea certificada o que haya buscado certificarse en las normas ISO 9001 Calidad; 14000 Medio Ambiente; 18000 Salud y Seguridad Ocupacional, y es la organización —y perdónenme la poca modestia— que mayor cobertura tiene en certificación en todo Chile. No existe organización privada ni pública que esté certificada con tanta amplitud como lo es Providencia, porque una empresa podría eventualmente —como nos ha tocado ver en México, por ejemplo— certificar en ISO:9000 la cobranza y ponerle el timbre: “Esta empresa es certificada ISO:9000, en Cobranza”, pero los clientes preguntan: “¿Y cuándo van a certificar los procesos de atención a público?, porque claro, para cobrar son muy eficientes, pero para prestar servicios son ineficientes”. Entonces, el tema de los procesos y de la amplitud de los procesos certificados es clave.

Todo lo anterior no funciona si no vemos los números, si no nos medimos, si no vemos que todos tenemos responsabilidad en las finanzas entonces la organización no puede funcionar. Todos somos responsables tanto de ingresos como de gastos en una organización, si una camioneta se va al centro con dos personas a entregar un documento y rutea una hora para que el estafeta suba a dejar un documento y se encuentre con su compadre y se tome un café y la camioneta está abajo dando vueltas, no ha hecho ninguna cosa que no corresponda, está dentro de la función pero es absurdo que dos personas y una camioneta estén en el centro entregando un documento cuando podría haber ido en metro, entonces todos somos responsables de las finanzas de la organización, todos somos responsables de generar mayores ingresos, todos somos responsables de cuidar los recursos que el contribuyente nos entrega, en el caso de Providencia que es una comuna que vive exclusivamente de los recursos de sus contribuyentes, que no recibe recursos del nivel central.

Estas cuatro unidades le dan el equilibrio a una organización y solamente como para mostrarles la realidad de lo que estoy comentando, aquí podemos ver el mapa estratégico de Providencia, derivado de la visión y de la misión hemos generado un mapa estratégico que tiene en la primera línea los lineamientos estratégicos, las cuatro primeras prioridades que tiene Providencia.

1. Seguridad

En el caso nuestro y en toda la medición de nuestros vecinos el problema número 1 es el de la seguridad, somos una comuna metropolitana que está afectada a todos los comportamientos antisociales y, en consecuencia, la preocupación nuestra es la de seguridad y por lo tanto si ustedes ven el presupuesto municipal verán que hay evidencia de que tiene mayores recursos la unidad de seguridad.

2. Mejoramiento Urbano

Nosotros tenemos que conceptualizar la ciudad desde el punto de vista urbano, mejorar los parques, mejorar las plazas, es lo que da calidad de vida.

3. Calidad de Servicios.

Tenemos una calidad de servicio que la queremos, es una vocación de Providencia el tener calidad de servicios.

4. Crecimiento Sostenido

Esto tiene que ver con las finanzas, seguir creciendo, llevar indicadores de crecimiento y eso desde el punto de vista de los cuatro factores que he señalado, es decir, desde la perspectiva del cliente, la perspectiva del vecino, la perspectiva financiera, la personal y de ahí salen los objetivos, las metas y los indicadores que van a medir si estamos avanzando o no. Lo que no se mide, no se gestiona.

Siempre he contado, y las personas de la municipalidad que están aquí se van a reír por última vez, porque creo que va a ser la última vez que lo cuento. Si yo quiero bajar de peso, ¿qué es lo primero que tengo que hacer? Subirme a la balanza para saber cuánto estoy pesando y saber si voy a bajar o voy a subir. Entonces, antes de iniciar una dieta, lo primero que hago es medirme, tomar un punto de referencia, todo hay que medirlo. Si en Viña fuimos 50, ahora en este congreso somos 150 y eso quiere decir que la cosa va andando bien, si fuéramos 20 iríamos para atrás. Entonces, de este mapa estratégico salen las cosas que nosotros tenemos que hacer y gestionar.

Y ahí tenemos nuestro arbolito institucional, nuestro sistema de gestión y ese follaje, que tiene algunos intangibles que a mí me parecen fundamentales, especialmente en el día de hoy. Esos intangibles los vamos a calificar en cuatro, pero antes de eso hay algo más: el follaje de la organización, el todo, la profundidad de la organización la van a dar los valores. Una organización hoy día debe tener valores, no una lista de indeterminada de valores o valores genéricos como, por ejemplo, ser buenos.

Para Providencia, la probidad, la credibilidad y la vocación de servicio son los tres valores que comprometen la organización. Sólo tres valores:

- Probidad
- Credibilidad
- Vocación de Servicio

Tenemos otro factor, el de la Comunicación Estratégica. Nosotros administramos una marca que se llama Providencia y ese nombre tiene que estar posicionado y tiene que comunicarnos algo y nosotros estamos tratando de que la marca Providencia tenga valor y sea aspiracional para que la gente diga: yo quiero venir a vivir a Providencia, yo quiero tener sede en Providencia, el seminario se hizo en Providencia, todas esas cosas le dan fuerza a la marca y se genera un intangible que fortalece a la organización en el logro de sus objetivos.

Tenemos que tener innovación, tenemos que ser disruptivos en muchas cosas. Yo siempre cuento que el coyote es mi ídolo. ¿Han visto a alguien más creativo que el coyote? Nosotros tuvimos aquí a Goleman, el autor de *La Inteligencia Emocional*, lo trajimos y conversando con él hablamos del coyote, entonces él sacó un libro que recomiendo, *El Espíritu Creativo*, donde hace una relación del coyote y la importancia de perseverar en la consecución de los objetivos. El coyote nunca va a pillar al correcaminos, nunca, pero es increíble desde el punto de vista de la creatividad, de la perseverancia y la consecución de los objetivos. El hombre nunca alcanza todos sus objetivos. El Dante decía en el primer verso de la Divina Comedia “In el mezzo del camino de la mia vita...”, es decir, el hombre siempre está en el medio de su camino, tiene tantas cosas hacia delante como hacia atrás, aún cuando esté a punto de llegar al final de su vida porque, para quienes somos creyentes, se abre la otra vida.

O sea, hay que ser innovadores, hay que crear con lo que se tiene. Muchas veces hemos conversado con alcaldes de comunas chicas y que tienen muchos problemas, pero bueno, con se necesita crear lo que hay. El coyote no llora; el coyote, con una cajita ACME, hace cohetes, tecles, hasta hoyos, entonces uno tiene que ser coyote de acuerdo a la realidad que le toca vivir.

Y hoy día tenemos las tecnologías de la información, las TICs. Nosotros estamos trabajando en una plataforma tecnológica como la tienen las grandes organizaciones, tenemos que tener una plataforma tecnológica, a lo mejor en una comuna chica o en una institución chica, de base, pero tenemos que usar tecnología de la información y las comunicaciones. Estas cuatro cosas más el

modelo generan lo que nosotros llamamos la *Cultura Organizacional*, todas las organizaciones tienen un alma, un intangible, esa es la cultura, nosotros le llamamos *El Estilo Providencia*, presumidamente por supuesto, pero nosotros creemos tener una cultura propia, somos Providencia, somos de Providencia, todos somos Providencia, todos somos de Providencia.

Esa cultura organizacional involucra, compromete, le da sentido a las cosas que estamos haciendo.

Me atrevería a llegar hasta aquí con mi modelo de gestión, pero este arbolito que hemos ido construyendo nos dimos cuenta que se nos iba a caer y se nos iba a caer porque la soberbia hasta aquí comentada nos hacía mirar solamente hacia arriba, solamente hacia lo que estábamos haciendo y nos dimos cuenta que un árbol que no tiene raíces, se cae y esto ocurre por muy firme que sea el tronco, pero hay algo debajo de la línea 0 que nosotros desconocíamos y entonces todo lo que creíamos que era muy bueno podía ser muy débil y las contingencias, las tormentas políticas, económicas, hacen que nosotros podamos estar hoy en una situación de privilegio pero si no tenemos fuerza, no tenemos raíces, por muy potentes que seamos, nos van a voltear. Y entonces empezamos a pensar en nuestras raíces, en qué sostenía a este árbol y aprendimos que el volumen del follaje de un árbol es similar al volumen de sus raíces y así comenzamos a buscar las raíces de Providencia y buscamos el punto donde teníamos que encontrar y fortalecer nuestro árbol. Y ese punto del mismo lugar donde se quebró, que era la debilidad del pasado con el presente, la desconexión del pasado al presente que indudablemente es la que genera la soberbia humana, había que fortalecerla y en ese lugar instalamos el Archivo Histórico, dijimos: vamos a hacer el archivo y vamos a levantar el Archivo Histórico de Providencia.

Esto fue en el año 2000 aproximadamente, por ahí empezamos a reconstituir a través de un sistema documental, que voy a comentar después, las raíces de Providencia.

Y empezamos a tratar de mapear, se hizo un levantamiento de las raíces de nuestra organización. Nos vimos con Actas-decisiones, decretos alcaldicios, reglamentos, ordenanzas, archivo fotográfico, archivo de prensa y empezamos a organizar esas raíces porque igual que si arriba, de la línea 0 hacia arriba está firme pero viene un viento y lo bota, las raíces también tienen que ser cuidadas porque muchas veces nos dicen: las raíces del árbol están podridas, se va a caer. Y muchas veces los archivos, y ahí empezamos, por lo menos en lo personal, a darnos cuenta que nuestros archivos no solamente teníamos que identificarlos, no

solamente teníamos que clasificarlos sino que además teníamos que cuidarlos, en bodegaje, teníamos que tomar personas especializadas, algunos documentos tendrían que irse a cautela a lugares tercerizados como una empresa de bodegaje que cuida nuestros archivos bajo regímenes de climatización, de humedad, etc., cuidamos nuestras raíces con la misma pasión con que cuidamos nuestro follaje.

Y pasaron cosas curiosas, en lo personal y creo que a todos nos va a pasar. Nosotros levantamos las raíces hasta 1897, desde el día en que se creó la Municipalidad de Providencia tenemos levantadas todas las Actas de Concejos. Tenemos un Acta de 1898 de don Ramón Pérez Valenzuela, donde se solicita la compra de carruajes, caballos y arneses para transportar a ebrios y muertos. O sea, pueden estar muertos y muertos de curados también y empezamos a encontrar cosas simpáticas y nos dimos cuenta que la ciudad tenía otro tiempo, otra vida, que otra gente la había hecho, que otra gente había tenido problemas.

Y hay cosas simpatiquísimas en las actas, por ejemplo: la señora Alicia Cañas, de hecho murió hace poco, llegó a tener 102 años, fue la primera Alcaldesa que hubo en Chile, y ahí sale: discusión sobre la destitución del practicante de la asistencia pública por llegar en estado de ebriedad, o sea, ya había en ese tiempo preocupación y no es problema que el alcohol sea un tema de hoy día... Hay cosas muy divertidas.

Por ejemplo, en Sesiones Municipales aparece una donde se crean los cargos y se hace la definición del cargo de Inspector de Líquidos, Frutas y Sustancias Alimenticias y del Inspector de Patentes y Fiel Ejecutor. Y vamos encontrando el historial de la comuna. La pasión por ver cómo se hacían esos Concejos que nosotros tenemos hoy día y que en el día de mañana van a ser parte de las raíces de la institución.

En Decretos Alcaldicios encontramos muchas cosas, como: Crisóstomo Jaque, autoriza para instalar una caballeriza particular en la calle Avenida General Kebner de esta comuna. Una caballeriza. Por ahí tengo algunos donde se prohíbe mover piños sueltos en las calles, que cada vecino tiene que arreglar su acequia, que para girar a la derecha los carruajes tienen que levantar la huasca, etc.

Otra: Plazo de seis meses a contar de esta fecha, 1927, a los propietarios de la comuna para que procedan a canalizar sus acequias con albañilería de ladrillo, con tubos de cemento de acuerdo con los niveles y medidas que fijará la inspección. Antes se obligaba a los vecinos a arreglar las acequias, hoy día los vecinos nos dicen: "Ya pues, Alcalde, quiero la acequia arreglada mañana en 24

horas"... ¡Cómo ha cambiado el mundo! Antes se les pedía a los vecinos que contribuyeran a crear comuna y hoy día es al revés, nosotros tenemos que hasta mantener los jardines.

Eso es lo que hace que la ciudad lata, que tenga latido.

En materia de reglamento, tenemos: Reglamento de los Funcionarios Municipales, de 1903; Reglamento de Andamios, Alcalde Ricardo Lyon.

Por aquí hay otro. En el año 1997 creamos el Reglamento de Condecoraciones para los Funcionarios, ya no era solamente entregar una empanada y un vino tinto cuando cumplían 20 años y hacerles un ágape, sino que quedara algo, como en las grandes instituciones, que se pudiera llevar algo y que después los niños, cuando se muera, se lo peleen y digan: "Ya, ésta es la medalla de mi viejo"... Antiguamente en las empresas regalaban el reloj Omega cuando la gente jubilaba, yo todavía tengo el de mi abuelo, son esas cosas que crean historia, que crean familia, que crean vínculos. Si no tenemos eso, no generamos esa relación entre pasado y futuro los que estamos en el presente y si no lo hacemos nuestras organizaciones se van a debilitar.

Así, el Archivo Histórico fue creciendo y ¿cómo lo hicimos? Ustedes son los expertos, nosotros lo graficamos solamente, nosotros nos metimos a los anaqueles, se metieron, en las cajas, en los archivos y los metimos en una base de datos y fuimos sacando los documentos y fuimos escaneando, fuimos levantando y creamos la famosa base de datos que ahora está a disposición de todos ustedes y que yo les voy a decir lo que tiene, a lo mejor para ustedes esto no es impresionante, pero para mí si lo son.

El Archivo Histórico Municipal, que se creó en 1897, tiene 2.231 volúmenes catalogados, indexados y descritos, 1.972 volúmenes con decretos exentos, registrados y con toma de conocimiento; 226 volúmenes con 10 mil actas de Concejo; 33 volúmenes de reglamentos y ordenanzas. Se creó el Archivo de Alcaldía, tenemos un Archivo de Prensa que parte desde 1890 que tiene 14.053 recortes en 448 volúmenes. Es un material que está ahí, que se puede investigar, que está indexado, que se puede tomar, que la gente lo puede conocer.

En el Archivo Fotográfico, que está desde el año 1972 en adelante, tenemos 349.948 fotografías, de las cuales 18 mil están en papel, otras 20 mil están en negativos y 310 mil fotografías en sistema digital, y a ese sistema digital ahora vamos a agregarle todo lo que es video y vamos a editar para también

agregar una nueva modalidad de archivo. Las fotos digitales se están estudiando para que tengan vigencia en el tiempo porque los CDs tienen un tiempo útil de vida y después no se pueden abrir. Es una base de datos con la historia de la comuna potente, la metodología la van a ver ustedes con el equipo durante el desarrollo de estas Jornadas, pero en lo sustantivo, esto es lo que hay.

De ahí nos fuimos al sistema documental, que para nosotros fue la base de todo. Providencia tiene un sistema documental que permite que todos los documentos que hoy día se emiten entran a un sistema e inmediatamente se conectan con el Archivo Histórico, es decir, ya no hay que empezar a levantar, es decir, el sistema se va autoalimentando y tenemos documentos internos, las ordenanzas, los reglamentos, los decretos, tenemos documentos externos, presentaciones, reclamos, sugerencias y todo esto digitalizado, tenemos los descriptores que definieron los técnicos, número, año, RUT, empresa, nombre, dirección, etc. Tenemos un módulo de búsqueda que se puede buscar por los descriptores antes referidos, por ingreso, por distribución, por documento relacionado, historial, vigencia, todo esto digitalizado. Este es el sistema documental y que a su vez genera un archivo digital que está para los vecinos y la transparencia activa.

Hoy día, lo que nosotros queremos es que cualquier persona pueda consultar estos documentos. De esta forma estamos dando cumplimiento a la transparencia activa. La transparencia no es una declaración, es lo mismo que la probidad: no se declara la probidad, se actúa probamente. La transparencia hay que mostrarla, no hay que declararla.

Y en el fondo, fíjense como nuestro árbol ya va tomando una base, no se nos va a quebrar nunca más. El punto de equilibrio está fortalecido por un Archivo Histórico, por un sistema documental y especialmente por información que fluye de todo este Sistema de Gestión 2.0 a estos tres niveles. Y de este modo la información está procesándose y está a la vista.

Ahora, les hablaba de la transparencia, el año pasado se hizo un trabajo, una organización estudió las municipalidades transparentes y nosotros sacamos el primer puesto en municipalidad transparente, la municipalidad más transparente y eso es de nuestra vocación.

El problema está en que nosotros podemos tener toda esta información y eso es lo que nos gustaría compartir con otros alcaldes y con otras autoridades, pero si dejamos que el esmog del misterio recubra todo lo bueno que estamos

haciendo, todo lo bueno que se puede hacer o todas las debilidades que se tengan, entonces no funciona. La organización se nos pierde detrás de todo ese esmog que generan hoy día las contingencias, la contingencia política, económica, social, los conflictos de la sociedad, todo ello va generando toxicidades que hacen que no seamos lo suficientemente transparentes, y el ánimo nuestro es que cualquiera sea el viento hoy día, no nos bote el árbol pero sí lo haga cada vez más transparente.

Lo que en algún momento nos botó el árbol por no tener las raíces, hoy día esperamos que los vientos que soplan en la sociedad actual hagan que nuestra organización sea transparente. Y en eso está nuestro secreto de poder monitorear un Sistema de Gestión 2.0 que está del .0 hacia arriba y con un sistema de archivo histórico y documental que está tratando de conectarse hacia abajo, hacia la historia y todo lo que crezca ese arbolito va a ir alimentando esas raíces que también deberían ir creciendo en el tiempo.

En consecuencia, nosotros creemos estar trabajando con muchas imperfecciones indudablemente, en un modelo de transparencia real, concreta, tangible y queremos ponernos a disposición y queremos que toda la gente pueda acceder a ello.

Y quiero terminar con alguna licencia, haciendo abuso de El Coyote hoy día yo también me volé con El Coyote y vamos a ver si funciona, yo desde aquí no veo las pantallas pero ustedes sí. Yo tengo una amiga, y le pedí que me motivara un poco y que actuara para ustedes hoy día gratis y vamos a ver si...

Este es un video hecho en casa.