

BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS

EXPERIENCIAS DESTACADAS 2009



División de Políticas y Estudios
Departamento de Estudios y Evaluación

13

MARZO 2010



INNOVACION
Y CIUDADANIA
CORPORACION



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DEL INTERIOR
SUBDERE

BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS

EXPERIENCIAS DESTACADAS 2009

División de Políticas y Estudios
Departamento de Estudios y Evaluación

13

MARZO 2010

ÍNDICE

Introducción	3
Presentación	4
Primer lugar	
5 Experiencias Destacadas	13
Ecoturismo Mapuche Parque Nacional Nahuelbuta	15
Programa Fomento Pesca Artesanal: Descentralizando el Desarrollo de la Pesca Artesanal de Atacama	23
Centro de Formación Técnica Lota-Arauco	33
Programa Intersectorial de Protección Social para Pescadores Artesanales y sus Familias de Caleta La Barra	41
Articulación de Políticas Públicas Locales de Juventud	49
Segundo lugar	
5 Experiencias Destacadas	55
Vecinos por la Defensa del Barrio Yungay	57
Ecobarrio Villa Cuatro Álamos, Forjando una Comuna Sustentable	65
Implementación de Programas de Mejoramiento de la Competitividad en <i>Clusters</i> Regionales	75
Innovación en Gestión Territorial, CECOF San José de La Dehesa	87
Asociación Indígena Newentuleaiñ, la Experiencia del Centro de Medicina Mapuche	95
Menciones Honrosas	
10 Experiencias Destacadas	103
De Desechos a Biogás, una Propuesta de Energía Sustentable	105
Presupuestos Participativos en Salud en el Territorio Punilla, Provincia de Ñuble	115
Diploma Formación de Monitoras/es en Desarrollo Sustentable con Enfoque de Género	123
Oficina Municipal de Asuntos Indígenas, Maipú	131
Gestión Participativa de Recursos Hídricos, Asociación de Canalistas del Canal Biobío Negrete (ACCBBN)	139
Difusión para la Conservación Humedal Tres Puentes	147
Estrategias Innovadoras para Mejorar la Salud de las Personas	155
Fortalecimiento de la Gestión Municipal, La Experiencia del Programa de Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca	163
Vida Chile Osorno: Alianza de Trabajo Público-Privada para Fortalecer Estilos de Vida Saludables	171
Asociatividad en el Territorio Pehuenche Llaimache de Melipeuco. Emprendimiento, Participación y Desarrollo Local	179



INTRODUCCIÓN

La generación y gestión de conocimiento, en el ámbito de la administración y el diseño de políticas públicas, resulta en la actualidad una herramienta fundamental para mejorar y perfeccionar el rol que el Estado cumple al servicio de sus ciudadanos. En este contexto, el desafío de reconocer buenas prácticas en materia de desarrollo territorial es una apuesta para avanzar hacia una forma nueva y distinta de entender los límites y oportunidades de la gestión pública en su relación con la sociedad.

Con el propósito de asumir este desafío, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), conjuntamente con la Corporación Innovación y Ciudadanía (CIC), puso en marcha el Sistema de Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios (www.territoriochile.cl), con el objetivo de identificar experiencias exitosas en materia de desarrollo territorial y, a partir de ellas, generar y transferir aprendizajes para fortalecer la gestión de nuestros gobiernos subnacionales.

La presente publicación sistematiza las experiencias destacadas en el Segundo Concurso de Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios -realizado durante el año 2009-, describiendo el contexto en que surgen, cómo se desarrollan, los actores y alianzas clave, los objetivos formulados y las estrategias utilizadas, la gestión de los recursos financieros y otros, los principales logros y resultados, los elementos destacables que posibilitarán la replicabilidad y sostenibilidad de las iniciativas y, finalmente, los aportes de estas prácticas exitosas al desarrollo de los territorios.

Las experiencias aquí expuestas quieren aportar a la discusión sobre el desarrollo territorial, dando cuenta de una gestión pública y social eficaz, participativa e innovadora, que privilegia las alianzas entre actores públicos y privados, entendiéndolas como un mecanismo necesario para la generación de políticas públicas pertinentes a la heterogeneidad que caracteriza la realidad de nuestras comunas y regiones.



PRESENTACIÓN

QUÉ ES EL SISTEMA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS

Este Sistema de Buenas Prácticas busca contribuir a identificar y visibilizar acciones para el desarrollo de los territorios, recuperar aprendizajes y lecciones de dichas acciones y, en el mediano plazo, aportar al diseño de instrumentos y la retroalimentación de políticas de apoyo a los procesos de descentralización y desarrollo de las comunas y regiones.

Se entiende como Buena Práctica a un conjunto de acciones, procesos, estrategias o su interrelación, que permiten que en un espacio y una experiencia determinada, se logren resultados que sobresalen de otros. Se trata de iniciativas en las que se han plasmado nuevos modos de relación entre los diferentes actores, así como de adecuación de la gestión pública para espacios de desarrollo social, cultural, económico y ambiental, obteniéndose resultados concretos y potenciándose el progreso y el mejoramiento de la vida de los habitantes del territorio, en forma equitativa, inclusiva y sostenible.

El Sistema consta de cuatro componentes: identificación y estímulo de experiencias, difusión de las buenas prácticas, identificación de aprendizajes y transferencia de los mismos.

El componente de identificación y estímulo de Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios opera mediante un concurso. Éste busca asignar un sello de calidad y excelencia a experiencias subnacionales que contribuyan a un abordaje consistente, integral, articulado y democrático del desarrollo territorial, en las dimensiones económico-productiva, ambiental, social, cultural y político-administrativa. A la vez, a través de la sistematización de las experiencias destacadas, el componente tiene el propósito de recopilar y proporcionar información acerca de los procesos, innovaciones y actores que impulsan el desarrollo de los territorios en el país, todo ello en el marco de procesos de gestión de conocimiento para el impulso a la descentralización y la democracia.

El componente de difusión consiste en la muestra y divulgación de las mejores prácticas ingresadas al Sistema, reconociendo públicamente a quienes las hicieron posibles, estimulando su quehacer, apoyando el desarrollo de sus propuestas y favoreciendo el intercambio de conocimientos adquiridos. En esta etapa, además de elaborarse la presente publicación, se realizan seminarios, talleres y videos, lo cual contribuye a la promoción de las iniciativas y facilita el intercambio de propósitos, modos de hacer y logros en el desarrollo de los territorios.

La identificación de aprendizajes, por su parte, busca generar análisis (estudios) del conjunto de experiencias y buenas prácticas, revisando conceptos, enfoques, estrategias, modos de operación y resultados que permitan, a partir de conclusiones de conjunto, generar recomendaciones para profundizar los procesos de desarrollo territorial.

Finalmente, hay un último componente de transferencia de conocimientos, en que todos los aprendizajes extraídos de las iniciativas son difundidos de una manera en que se puedan promover y entregar como nuevos conocimientos. Ello hace posible mejorar el diseño, la aplicación y la generación de nuevas políticas públicas en los distintos niveles de gobierno (local, provincial, regional, nacional).



SEGUNDO CICLO DEL SISTEMA Y SEGUNDO CONCURSO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS

En el marco del segundo ciclo del Sistema y de su primer componente, se abrió el Segundo Concurso de Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios, que en este libro se sistematiza. Para esta convocatoria, a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo y la Corporación de Innovación y Ciudadanía, responsables de la primera etapa, se sumaron nuevos socios: la Red de Universidades Regionales (Sinergia Regional), el Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), el Ministerio de Salud (MINSAL) y la División de Organizaciones Sociales del Ministerio Secretaría General de Gobierno (DOS).

ETAPAS DEL SEGUNDO CONCURSO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS

El Segundo Concurso (al igual que el primero) contó con las etapas que se indican a continuación.

a) INSCRIPCIÓN Y POSTULACIÓN DE EXPERIENCIAS

Los diversos actores sociales e institucionales postulaban vía Internet, a través del sitio www.territoriochile.cl, mediante el llenado de un formulario de 19 pasos, que buscaba recabar la mayor cantidad de información respecto a las iniciativas. El periodo de inscripción se extendió entre el 11 de mayo y el 6 de julio¹ de 2009 y 219 iniciativas de todo el país completaron el proceso de postulación.

b) EVALUACIÓN

En una primera instancia, se realizó una validación de las postulaciones, que buscaba establecer que la información solicitada en la Ficha de Inscripción estuviera completa. Posteriormente, todas las fichas validadas entraron al sistema de evaluación. Ésta se compuso de 3 fases y estuvo a cargo de la Consultora GFA Chile. Esta consultora se adjudicó el trabajo, mismo que fue licitado públicamente con el objeto de que se realizara de la forma más objetiva y técnica posible. Las etapas del sistema de evaluación son las siguientes.

- *Evaluación de pertinencia*: Buscaba discriminar aquellas iniciativas que más se ajustaran a los criterios o elementos ejes de una Experiencia de Desarrollo del Territorio, estos es, el vínculo directo con procesos de desarrollo territorial, diseño coherente, riqueza de vínculos, alianzas y redes, y relevancia de los logros y resultados. A partir de este trabajo, pasaron a segunda fase poco más de la mitad de las postulaciones (133).

- *Evaluación temática*: En esta etapa se revisaba la segunda parte del formulario de profundización de las experiencias, que entrega información más completa sobre los campos de planificación y gestión, gestión política, capacidades generadas, participación ciudadana, recursos, vínculos, alianzas y articulaciones estratégicas, innovación, sostenibilidad, replicabilidad, además de entregar un análisis FODA y extraer aprendizajes. En esta fase, las iniciativas fueron agrupadas temáticamente, para introducir una evaluación comparativa -que fue realizada por expertos en cada una de las temáticas determinadas-. El resultado fue la selección de 32 iniciativas que serían documentadas en terreno.

1. El plazo original era el 22 de junio, pero se extendió debido a las peticiones de los usuarios del sistema.



- *Documentación en terreno*: En esta tercera fase, un documentador -observador participante- visitó el terreno, se entrevistó con los actores de la experiencia y recopiló información bibliográfica, con el fin de profundizar y extraer conocimiento explícito e implícito, en relación con:

- » Aprendizaje sobre los enfoques y conceptos, esto es, el “modo de concebir la acción” por parte de los actores que intervienen en la experiencia.
- » Los “modos de hacer” que se plasman en los procesos de gestión, articulación de actores y estrategias aplicadas.
- » “Buenas prácticas” en desarrollo territorial, que las experiencias contienen.

La información levantada serviría para promover los aprendizajes entre instituciones y comunidades de aprendizaje, de manera de facilitar la replicabilidad de las iniciativas en otros contextos y/o mayores escalas (*scaling up*).

En términos más específicos, las documentaciones buscaban:

- » Describir el contexto y objetivos de desarrollo territorial de las experiencias.
- » Caracterizar las prácticas internas de las experiencias, relacionadas con la gestión de procesos, recursos, alianzas; más precisamente, se buscaba caracterizar:
 - Los enfoques y orientaciones que los actores aplican sobre el desarrollo del territorio y cómo ello determina sus estrategias de trabajo.
 - Las orientaciones y criterios que aplican para plasmar articulaciones y redes de relación, a fin de alcanzar sus metas y objetivos.
 - Los procesos y herramientas de gestión, planificación e inversión, que facilitan sus logros, así como aquellos factores que los obstaculizan.
 - Los elementos clave que apuntan hacia una mayor autonomía e identidad de los actores del territorio y las dificultades que ellos y sus experiencias encuentran en los procesos de descentralización, identificando los nudos críticos.
 - Los vínculos políticos que los actores y sus experiencias establecen con la administración regional del Estado y sus componentes políticos.
 - Los procesos de democratización de la gestión implicados en las experiencias, y que incluyen la participación ciudadana, los medios de información a la ciudadanía, la rendición de cuentas, todo lo cual hace a las iniciativas sostenibles y replicables.
- » Describir y analizar los resultados y logros, en función de los factores claves que permitieron alcanzarlos y hacerlos sostenibles en el tiempo.

c) RECONOCIMIENTO PÚBLICO Y PREMIACIÓN

Con el fin de definir cuáles de las experiencias finalistas debían ser reconocidas con primeros y segundos lugares o menciones honoríficas, se constituyó el Jurado Nacional del Segundo Concurso de Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios que, queriendo incorporar diversidad de visiones y experiencias, estuvo compuesto por: Gonzalo Delamaza (CIC), Patricio Escobar (SUBDERE), Carlos Zanzi (SEGEJOB-DOS), Enrique von Baer (Red Sinergia Regional), Fernando Krauss (INJUV), Judith Salinas (MINSAL), Patricio Vergara (RedDete-Alc), Felipe Melo (Servicio País-FUSUPO), Eduardo Ramírez (RIMISP) y Luis Ríffo (ILPES/CEPAL).

El jurado nacional trabajó durante una jornada revisando y comentando las 32 experiencias que llegaron a la fase final del Segundo Concurso.



Dentro del grupo de las 20 experiencias finalmente premiadas, tanto INJUV como MINSAL entregaron dos distinciones enfocadas a sus respectivas áreas de trabajo.

Para cada uno de los primeros lugares, el premio consistió en 2,5 millones de pesos para reforzar la experiencia, una pasantía a un país de Latinoamérica para 4 representantes de la misma y la realización de un video promocional sobre la iniciativa. Los segundos lugares obtuvieron la pasantía para las 4 personas y el video. Por último, las menciones honoríficas sólo recibieron el video promocional.

EXPERIENCIAS DESTACADAS Y PREMIADAS

Experiencias reconocidas en Primer Lugar por el jurado:

<i>Nombre Experiencia</i>	<i>Región</i>	<i>Nombre Institución</i>
<i>Ecoturismo Mapuche Parque Nacional Nahuelbuta</i>	<i>Biobío</i>	<i>Corporación Nahuelbuta</i>
<i>Programa Fomento Pesca Artesanal: Descentralizando el Desarrollo de la Pesca Artesanal de Atacama</i>	<i>Atacama</i>	<i>Gobierno Regional de Atacama - Sernapesca - Fondo Fomento Pesca Artesanal</i>
<i>Centro de Formación Técnica Lota-Arauco</i>	<i>Biobío</i>	<i>Universidad de Concepción</i>
<i>Con Reconocimiento al Desarrollo de Salud Pública con Enfoque Territorial (Ministerio de Salud):</i>		
<i>Programa Intersectorial de Protección Social para Pescadores Artesanales y sus Familias de Caleta La Barra</i>	<i>Araucanía</i>	<i>Unidad de Salud Ocupacional, Departamento de Salud Pública, SEREMI de Salud de la Araucanía</i>
<i>Con Reconocimiento Jóvenes y Territorio (Instituto Nacional de la Juventud):</i>		
<i>Articulación de Políticas Públicas Locales de Juventud</i>	<i>Metropolitana</i>	<i>Municipalidad de Maipú</i>

Experiencias reconocidas en Segundo Lugar por el jurado:

<i>Nombre Experiencia</i>	<i>Región</i>	<i>Nombre Institución</i>
<i>Vecinos por la Defensa del Barrio Yungay</i>	<i>Metropolitana</i>	<i>Vecinos por la Defensa del Barrio Yungay</i>
<i>Ecobarrio Villa Cuatro Álamos, Forjando una Comuna Sustentable</i>	<i>Metropolitana</i>	<i>Centro Cultural, Social y del Medio Ambiente Ceibo</i>
<i>Implementación de Programas de Mejoramiento de la Competitividad en Clusters Regionales</i>	<i>Los Lagos</i>	<i>Agencia Regional de Desarrollo Productivo, Región de Los Lagos</i>
<i>Innovación en Gestión Territorial, CECOF San José de La Dehesa</i>	<i>Coquimbo</i>	<i>Centro Comunitario de Salud Familiar San José de La Dehesa</i>
<i>Asociación Indígena Newentuleaiñ, La experiencia del Centro de Medicina Mapuche</i>	<i>Araucanía</i>	<i>Asociación Indígena Newentuleaiñ</i>



Experiencias que merecieron una Mención Honrosa:

Nombre Experiencia	Región	Nombre Institución
De Desechos a Biogás, una Propuesta de Energía Sustentable	O'Higgins	Bosque Modelo Cachapoal
Presupuestos Participativos en Salud en el Territorio Punilla, Provincia de Ñuble	Biobío	Servicio de Salud Ñuble
Diploma Formación de Monitores en Desarrollo Sustentable con Enfoque de Género	Biobío	INDAP, Programa Género, Región del Biobío
Oficina de Asuntos Indígenas, Maipú	Metropolitana	Municipalidad de Maipú
Gestión Participativa de Recursos Hídricos, Asociación de Canalistas del Canal Biobío Negrete (ACCBBN)	Biobío	Asociación de Canalistas del Canal Biobío Negrete
Difusión para la Conservación Humedal Tres Puentes	Magallanes	Agrupación Ecológica Patagónica
Estrategias Innovadoras para Mejorar la Salud de las Personas	Valparaíso	Centro de Promoción de Salud y Cultura
Fortalecimiento de la Gestión Municipal. La Experiencia del Programa Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca	Maule	Universidad de Talca
Vida Chile Osorno: Alianza de Trabajo Público-Privada para Fortalecer Estilos de Vida Saludables	Los Lagos	Consejo Comunal de Promoción de la Salud Vida Chile Osorno
Asociatividad en el Territorio Pehuenche Llaimache de Melipeuco: Emprendimiento, Participación y Desarrollo Local	Araucanía	Asociación Mapuche de Llaima

INFORMACIÓN GENERAL ACERCA DE LAS EXPERIENCIAS INGRESADAS AL SEGUNDO CONCURSO

Tabla N° 1
Experiencias según tipo de organización (pública o de la sociedad civil)

Organismo que Presenta	Ev. Pertinencia	Ev. Temática	Doc. Terreno	Reconocidas
Sociedad Civil o red liderada por ésta	100	57	9	5
Organismo Público, o red liderada por éstos	119	76	23	15
Total	219	133	32	20

Como se aprecia en la Tabla N° 1, la cantidad de experiencias recibidas de organizaciones de la sociedad civil o redes lideradas por éstas representan un número bastante similar al de las recibidas de organismos públicos o redes lideradas por éstos, con un pequeño predominio de estas últimas. No obstante, a medida que se va avanzando en las distintas etapas de evaluación, la brecha se va acentuando cada vez más.



Tabla N° 2
Experiencias según región

<i>Región de origen</i>	<i>Ev. Pertinencia</i>	<i>Ev. Temática</i>	<i>Doc. Terreno</i>	<i>Reconocidas</i>
<i>Arica y Parinacota</i>	2	2	0	0
<i>Tarapacá</i>	1	0	0	0
<i>Antofagasta</i>	5	3	0	0
<i>Atacama</i>	7	6	2	1
<i>Coquimbo</i>	23	12	2	1
<i>Valparaíso</i>	39	20	3	1
<i>Metropolitana</i>	49	28	5	4
<i>Libertador Gral. Bernardo O' Higgins</i>	6	2	1	1
<i>Maule</i>	16	5	1	1
<i>Biobío</i>	31	25	7	5
<i>Araucanía</i>	18	12	6	3
<i>Los Ríos</i>	3	3	0	0
<i>Los Lagos</i>	8	7	2	2
<i>Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo</i>	5	3	2	0
<i>Magallanes y de la Antártica Chilena</i>	6	5	1	1
<i>Total</i>	219	133	32	20

La Tabla N° 2 muestra cómo las regiones del norte (Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Atacama) presentaron pocas experiencias a este Segundo Concurso, siendo por el contrario las regiones del centro-sur (Maule, Biobío y Araucanía) y las del centro (Valparaíso y Metropolitana) las que presentaron mayor número de experiencias. La tendencia se mantiene en las experiencias semifinalistas, pero se pierde en el grupo de las finalistas, en que la región que más reconocimientos obtiene es Atacama.



Tabla N° 3
Experiencias según zona de origen urbana o rural

<i>Zona de Origen</i>	<i>Ev. Pertinencia</i>	<i>Ev. Temática</i>	<i>Doc. Terreno</i>	<i>Reconocidas</i>
<i>Urbano</i>	70	38	7	6
<i>Rural</i>	33	22	6	4
<i>Mixto</i>	116	73	19	10
<i>Total</i>	219	133	32	20

Al revisar las experiencias que se presentaron al Concurso según la zona de origen, se observa cómo más de la mitad de los casos corresponde a zona mixta (urbano/rural). La misma tendencia se mantiene en todas las etapas de la evaluación del concurso así como en el grupo final de las iniciativas que obtienen reconocimientos.

Tabla N° 4
Experiencias según ámbito de acción

<i>Ámbito de Acción</i>	<i>Ev. Pertinencia</i>	<i>Ev. Temática</i>	<i>Doc. Terreno</i>	<i>Reconocidas</i>
<i>Social</i>	117	61	9	6
<i>Económico</i>	32	24	10	5
<i>Político-Institucional</i>	13	11	5	3
<i>Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial</i>	25	22	5	3
<i>Otros</i>	32	15	3	3
<i>Total</i>	219	133	32	20

Al revisar las experiencias que se presentaron al Concurso según el ámbito de acción en el que se inscribían, vemos cómo un gran porcentaje de las ingresadas corresponde a un ámbito social, lo que se repite en las distintas etapas, aunque de manera menos marcada.



Tabla N° 5
Experiencias por tipo de institución o red que integra la iniciativa
(de acuerdo con opciones cerradas del formulario de postulación)

<i>Institución o Red</i>	<i>Ev. Pertinencia</i>	<i>Ev. Temática</i>	<i>Doc. Terreno</i>	<i>Reconocidas</i>
<i>Organización de la Sociedad Civil</i>	54	26	6	4
<i>Municipio</i>	26	13	3	2
<i>Servicio u Organismo Público</i>	7	5	1	1
<i>ONG, Corporación, Fundación o Universidad</i>	5	1	0	0
<i>Red entre Sociedad Civil</i>	9	6	0	0
<i>Red entre Sociedad Civil y Organizaciones Productivas</i>	7	4	0	0
<i>Red entre Organismos Públicos y Organizaciones Productivas y de Mercado</i>	8	6	2	1
<i>Red entre Organismos Públicos</i>	8	3	0	0
<i>Red entre Organismos Públicos y Sociedad Civil</i>	68	48	14	9
<i>Red entre Organismo Público, Sociedad Civil y Organizaciones Productivas y de Mercado</i>	25	21	6	3
<i>Otros</i>	2	0	0	0
<i>Total</i>	219	133	32	20

Como se aprecia en la Tabla N° 5, la mayoría de las experiencias manifestaron ser lideradas por algún tipo de red en todas las etapas de evaluación. En el caso de las experiencias lideradas por una única institución, destacan claramente las organizaciones de la sociedad civil y los municipios.



Tabla N° 6
Experiencias semifinalistas por temática

<i>Tema principal</i>	<i>Ev. Temática</i>	<i>Doc. Terreno</i>	<i>Reconocidas</i>
<i>Ordenamiento y Planificación</i>	3	1	0
<i>Educación</i>	6	1	2
<i>Político-Institucional</i>	7	2	0
<i>Identidad Cultural</i>	12	2	3
<i>Juventud</i>	13	3	2
<i>Desarrollo Social y Pobreza</i>	16	3	0
<i>Medio Ambiente</i>	16	4	3
<i>Desarrollo Económico Local</i>	30	5	5
<i>Salud</i>	30	11	5
<i>Total</i>	133	32	20

En el transcurso del proceso de evaluación de pertinencia y temática, el equipo evaluador, la consultora GFA Chile y las contrapartes institucionales del Sistema de Buenas Prácticas realizaron una nueva clasificación y agruparon temáticamente las experiencias semifinalistas, más allá de cómo éstas habían sido inscritas al momento de la postulación. El resultado se muestra en la Tabla N° 6.



PRIMER LUGAR

5 EXPERIENCIAS DESTACADAS





ECOTURISMO MAPUCHE PARQUE NACIONAL NAHUELBUTA

<i>Localización</i>	<i>Valle de Cayucupil, Comuna de Cañete, Región del Biobío.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>2008.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Corporación Nahuelbuta.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

LA COMUNA DE CAÑETE

Cañete es una comuna que se encuentra situada en la Provincia de Arauco, Región del Biobío, Chile. La superficie total de la comuna es de 760 km² y acoge una población de 31.270 habitantes, dos tercios de los cuales corresponden a población urbana (según el Censo 2002). Contrario a lo que se suele creer, su nombre no proviene de una voz mapuche, sino de uno de los títulos nobiliarios que la ilustre familia de su fundador tenía en España. El padre del Gobernador García, Andrés Hurtado de Mendoza, Virrey del Perú, era Marqués de Cañete, una villa situada en la Provincia de Cuenca en España.

En la actualidad, la comuna se dedica a actividades agrícolas, forestales y de servicios. A pesar de ser modesta, posee un gran legado histórico, al haber sido densamente poblada por



las comunidades mapuche. Son muchos los sectores aledaños a la ciudad de Cañete (cabecera comunal), como Cayucupil, Reposo, Paicaví, Ponotro, Butamalal, Llenquehue, en los cuales la abundante flora y fauna es apreciable en cualquier momento del día. Cañete es un sector con ríos aptos para practicar la pesca deportiva del salmón y la trucha arcoiris.

En Cañete, el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que mide la calidad de vida de las personas, no sólo basándose en los ingresos que perciben, sino también en otros factores como el acceso a la educación o a la salud, es de 0,641, lo que pone a la comuna en el puesto 269 del *ranking* nacional.

La experiencia aquí descrita se sitúa en el valle de Cayucupil, dentro de la Comuna de Cañete.

EL PARQUE NACIONAL NAHUELBUTA

Los terrenos que forman el Parque Nacional Nahuelbuta eran parte de la Hacienda “Vegas Blancas”, la que tenía una superficie de 10.680 Hás y era propiedad de don Joaquín Díaz Garcés.

Con fecha 15 de abril de 1936, mediante Decreto Supremo N° 720, del Ministerio de Tierras y Colonización, el fisco adquiere la hacienda para destinar sus terrenos a la colonización. Ante este evento, en Angol se crea una comisión liderada por el profesional y científico norteamericano, profesor de la Escuela Agrícola “El Vergel”, don Dillman S. Bullock. El 4 de enero de 1939, la comisión logra que se cree el Parque Nacional, mediante Decreto Supremo N° 15, del Ministerio de Tierras y Colonización. El Parque quedó entonces con una superficie de 5.415 Hás.

Como todo patrimonio natural del país, el Parque Nacional Nahuelbuta quedó bajo la dependencia de la Dirección de Bosques del Ministerio de Tierras y Colonización, desde su creación en 1939 y hasta 1957. A partir de esta fecha, pasó a depender del Ministerio de Agricultura, DECARAF, DIAP, SAG y, hoy, CONAF.

En 1970, la División Forestal del SAG, a partir de una tesis de grado de la escuela de Ingeniería Forestal de la Universidad



de Chile, desarrolla el documento “Plan de manejo del Parque Nacional Nahuelbuta”, preparado por el señor Ramón Marín Franz.

Con fecha 19 de octubre de 1988, mediante el Decreto N° 882 del Ministerio de Bienes Nacionales, al Parque Nacional se adicionan 1.417 Hás de un inmueble fiscal parte del ex fundo “Los Alpes”. Con esta extensión, el Parque alcanza su superficie actual, de 6.832 Hás.

DESARROLLO DE LA INICIATIVA

ORIGEN

Desde el año 2005, nacidos en el Valle de Cayucupil y después de muchos años de vivir y trabajar allí, los dirigentes de 4 comunidades mapuche se reunían a pensar cómo superar, desde sus propias ideas, manos y energías la situación de extrema pobreza que caracteriza a las comunidades mapuche y no mapuche de la zona. Su principal fuente económica era la explotación de la tierra y no satisfacía sus aspiraciones de mejorar su calidad de vida. Las reuniones y diálogos llevaron a pensar que el Parque Nacional de Nahuelbuta era un camino de solución. Los actuales dirigentes cuentan que en ese tiempo el Parque se encontraba abandonado, descuidado y sentían que eso no era más que la imagen de su propio auto abandono, de un descuido propio y de la sociedad que mostraba una exclusión y una indiferencia manifiesta por sí misma y por el entorno que



le rodeaba. Así, la reflexión, consciente e inconscientemente, iba uniendo una necesidad con una alternativa para resolverla. Durante el mismo año 2005, nueve personas de estas cuatro comunidades decidieron crear un proyecto viable y de futuro efectivo, que fuera responsabilidad y logro de las propias comunidades y organizaciones. Aunque la experiencia se inicia formalmente en 2008, tres años antes ya cobraba forma después de más de una década de búsqueda e incubación en las mentes de los dirigentes y habitantes de estas comunidades. A partir de 2008, las organizaciones cuentan con la asistencia de la empresa consultora CORFOPRO y el Organismo Técnico de Ejecución y Capacitación OTEC FOCAP.

Es preciso señalar el origen primigenio, relatado por sus propios autores, puesto que se trata de una experiencia inserta dentro de un contexto de lucha, de una historia en la que participaron dirigentes que divisaban esta posibilidad desde la década de los '90, que experimentaron presidio, exilio y que hoy no están presentes, pero cuyas experiencias e iniciativas son rescatadas por los dirigentes actuales.

El hecho concreto (aunque también derivado de sus esfuerzos históricos) que permite a las comunidades emprender una experiencia más estructurada, es la transferencia de tierras que les hiciera la CONADI. A partir de ese momento y por la inquietud manifestada esencialmente por las mujeres de las comunidades, es que se plantean alternativas para aprovechar los terrenos, tales como crear circuitos de cabalgatas, efectuar recorridos en carreta, construir cabañas, crear campos demostrativos, desarrollar una granja, ofrecer gastronomía mapuche, etc. Las mujeres de las comunidades relatan que desde el primer instante vincularon el terreno a la actividad de turismo y que sentían que era una gran oportunidad para participar, mejorar sus ingresos y mostrar su modo de vivir, así como dar un nuevo uso a la tierra explotando el atractivo del paisaje. Adicionalmente, las reuniones entre la Comunidad Santa Ángela y otras comunidades, fueron desembocando en coincidencias y generando una visión compartida por todos y un compromiso de esfuerzos conjuntos. Cabe agregar que las cuatro comunidades involucradas son las más cercanas al Parque Nahuelbuta: Santa Ángela, Ignacio Llanquapán, Luisa Antili y Puleuche Maricoi Cayulén. Por otra parte, el Parque era

una opción políticamente viable: las comunidades ya conocían de otras experiencias en el mundo en las que se transferían recursos naturales a los pueblos originarios. El primer paso fue acudir a la CONADI, institución que se hizo cargo de iniciar un proceso de articulación con otros actores, a través de una consultora.

El objetivo inicial de las comunidades fue desarrollar un proyecto que cumpliera con tres condiciones: que generara ingresos para las propias comunidades; que socialmente se relacionara con otros proyectos de turismo, como por ejemplo el proyecto del Lago Lleu Lleu; y que mostrara la identidad mapuche hacia el resto del país y especialmente hacia el exterior. Los factores sociales y económicos relevantes considerados fueron, básicamente, incrementar los ingresos y el empleo e instalar capacidades que permitieran a las comunidades desarrollar proyectos sustentables. Asimismo, se integraron factores culturales como mostrar la identidad mapuche al mundo, a través de la promoción, divulgación y difusión de las costumbres ancestrales.

El Parque Nahuelbuta resultaba ser el mejor medio para alcanzar los objetivos, pues cumplía con varias condiciones importantes, a saber: era un terreno que las comunidades siempre sintieron como propio y que ofrecía un potencial turístico importante, particularmente de intereses especiales para Norteamérica y Europa, lo que permitía pensar en márgenes de utilidad y rotación de turistas superiores al potencial nacional.

Finalmente, las cuatro comunidades deciden desarrollar una organización que impulsara la actividad ecoturística asociada a la identidad mapuche (Ecoturismo Mapuche) y organizar formalmente una corporación sobre la cual sustentarla.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

El objetivo general se tradujo en la meta formal de impulsar el desarrollo económico y social de las comunidades mapuche del valle de Cayucupil, a partir de un modelo de gestión y servicios de ecoturismo de alta calidad, que rescata y conserva el patrimonio histórico, generando valor agregado al atractivo natural e integrando al Parque Nacional Nahuelbuta como parte



central del circuito turístico durante todo el año. En términos más específicos, esto se traducía en definir acciones destinadas a articular la experiencia con distintos actores públicos y privados para desarrollar sinergias y expandir la cobertura del desarrollo territorial derivado, impulsar la participación de la mujer en el proceso de administración y gestión y crear nuevos emprendimientos que complementen la iniciativa.

ESTRATEGIAS UTILIZADAS

Inicialmente, se realizó un diagnóstico de los problemas más importantes, a partir del cual se confirmó que la mejor forma de enfrentar los problemas de empleo e ingreso e incrementar la participación ciudadana, consistía en desarrollar un proyecto que aprovechara las bondades naturales del entorno. A partir de lo anterior, se formuló una estrategia de explotación de los atractivos naturales, culturales e históricos del valle de Cayucupil así como de explotación turística de la zona de uso público del Parque Nacional Nahuelbuta. La organización de comuneros operaría y administraría el Parque, para lo cual debía constituir una corporación formal (Corporación de Fomento Productivo y Desarrollo Social Mapuche Nahuelbuta) que en el futuro podría integrar a nuevas comunidades a la iniciativa y emprender un proceso de articulación y constitución de alianzas con otros actores, partiendo por CONADI. La estrategia contempló implementar un Centro de Producción y Acopio, desarrollar la comercialización de gastronomía y artesanía mapuche de toda la Provincia de Arauco, crear y desarrollar una granja educativa, crear y desarrollar procesos para la habilitación de albergues turísticos en las casas de los comuneros y crear zonas de camping al borde del río Cayucupil, de forma de generar oferta turística en el corredor de subida que ofrece el valle hacia el Parque Nacional Nahuelbuta; todo esto con estándares de calidad internacional, certificada en todos los aspectos que se requiriera (medioambiente, seguridad, etc.).

En busca de recursos y sostenibilidad para la experiencia, las comunidades buscaron apoyo y alianzas institucionales. A partir de la comunicación de la estrategia a la CONADI, se inició un proceso de articulación de voluntades políticas en los ámbitos local, regional y nacional (Gobierno central). El Alto Comisionado para Asuntos Indígenas aporta una contraparte técnica y durante

2008 se constituye una mesa técnica de acuerdos integrada por CONAF Araucanía, la empresa Forestal Arauco, representantes de las cuatro comunidades y la consultora CORFOPRO.

Un aspecto nuclear de la estrategia es la incorporación de recursos endógenos, tangibles y no tangibles, lo que se manifiesta en aprovechar el entorno y patrimonio histórico del territorio, integrar como oferta la divulgación y difusión de la propia cultura mapuche y ser los propios comuneros quienes administren y gestionen la iniciativa, expresando integración.

La estrategia seguida por estas comunidades muestra variados aspectos innovadores. Primero, se planteó una formulación de respuestas que se desmarcan de las formas tradicionales de pensar para resolver los problemas de empleo e ingreso: excluir la práctica tradicional de explotación agrícola de la tierra y reemplazarla por un sistema altamente participativo orientado a hacer de ese recurso una fuente no agrícola y convertirlo a un uso turístico del cual se extraigan recursos monetarios; dejar en la comunidad la administración y gestión de un activo patrimonial estatal, haciendo del Parque Nahuelbuta un instrumento de fomento productivo, sin desnaturalizar su función fundamental y respondiendo en forma descentralizada a necesidades territoriales; junto con activar atractivos naturales del territorio y difundir la identidad de un pueblo originario -que se manifiesta en costumbres y usos propios, una experiencia ancestral en el manejo y crianza de animales, experticia para recorrer los bosques, profundo conocimiento de la Cordillera de Nahuelbuta, respeto por la naturaleza, lengua mapudungun-





Finalmente, hay que destacar las responsabilidades que implica el proyecto, referidas a la creación de un sistema de monitoreo ambiental con tecnologías de última generación, la aplicación de normas certificadas de seguridad para el ambiente y para los visitantes, la responsabilidad social en la integración de actores públicos y privados para el desarrollo de emprendimientos y productividad, la responsabilidad cultural al integrar la cultura local, y garantizar un negocio sustentable que beneficie expansivamente al territorio, más allá de las cuatro comunidades iniciales.

MODOS DE GESTIÓN

La gestión es participativa en el sentido que integra a distintos actores y a las comunidades mapuche, haciéndolas sujetos activos de su propio desarrollo. Se lleva a cabo por medio de una mesa técnica (comunidades, CONAF, CONADI y CORFO) y sobre la base de un plan urbano-rural, que refiere a la eficiencia en la utilización del territorio, relacionando recursos disponibles con desarrollo local, empleabilidad y mejoramiento en las condiciones socioeconómicas de las comunidades mapuche. Las comunidades han elaborado un plan funcional de inversiones, cuyo fin es el posicionamiento del valle de Cayucupil y del Parque Nahuelbuta como un atractivo turístico. Este plan se discute y desarrolla a través de la mesa técnica (participativa y resolutive).

A diferencia de otras experiencias de desarrollo territorial, no ha sido necesario realizar modificaciones ni ajustes a las herramientas, puesto que el plan urbano-rural ha resultado autosuficiente; otras herramientas nacen de un proceso participativo que responde directamente a las necesidades expuestas. De modo similar, los instrumentos de planificación (planes) no expresan innovación en tanto instrumentos, pero sí en el sentido que incorporan un enfoque participativo y, complementariamente, responden a necesidades territoriales directas.

Por otra parte, la evaluación de la gestión se realiza a través de la consultora CORFOPRO (socia estratégica del proyecto), en conjunto con las comunidades. En un esquema de mesa de trabajo se incluyen indicadores de equidad, participación,

encuestas ciudadanas y evaluación de impacto respecto a los avances del proyecto.

Para los efectos de informar de la gestión a los distintos actores y sectores involucrados (*stakeholders*), primeramente se entregan informes al Alto Comisionado de Asuntos Indígenas, quien posteriormente convoca a reuniones en función de las líneas de trabajo y etapas en progreso, con el fin de mantener una permanente y estrecha colaboración con y entre los distintos actores. Este método ha incrementado el compromiso y las contribuciones de cada actor, debido a que la coordinación se encuentra en el más alto nivel (Presidencia de la República), traduciéndose esto en logros de diverso tipo -un ejemplo es la decisión comunitaria de integrar a distintos actores privados y públicos, que se ha facilitado dado el nivel desde el cual se propicia la integración, y la importancia o peso del mismo-.

RECURSOS, CAPACIDADES PROPIAS Y APOYOS OBTENIDOS

Las comunidades se han nutrido de fondos propios -8,5 millones de pesos entre 2008 y 2009- y de sus socios estratégicos -CORFOPRO ha realizado aportes por 20 millones de pesos entre 2007 y 2009-. Estos recursos se han destinado preferentemente a investigaciones cuantitativas; traslado a la zona y mantención del equipo profesional de la consultora, que asiste técnicamente; diseño y construcción de plan de medios e imagen corporativa; entre otros. Por otra parte, tanto los terrenos como el Parque Nahuelbuta y sus paisajes son aprovechados como plataforma del proyecto: CONAF aprobó la concesión de la administración de la zona de uso público del Parque a la Corporación Nahuelbuta, la entidad jurídica conformada para estos efectos por las comunidades. A la vez, éstas y sus dirigentes aportan tiempo y dedicación, articulando nuevas alianzas, informando y creando soluciones: búsqueda de vínculos con otras mesas técnicas de turismo, comunicación con potenciales inversionistas privados, búsqueda de apoyo en la Unión Europea, etc. Así es como se han creado nuevos compromisos de la empresa privada, como el caso de la concesión de alguno de sus terrenos de bosque nativo por parte de Forestal Arauco, entregándolos en comodato a la Corporación para ser integrados como zonas de uso turístico. De igual modo, en relación con la instalación de capacidades,



SENCE ha originado un plan de 300 becas individuales destinadas a capacitar en administración y planes de negocios, y en alfabetización digital; las becas serán activadas antes del fin de 2009. Todos estos recursos se han obtenido a través de la Mesa Técnica en la que participan los distintos actores y que coordina el Alto Comisionado de Asuntos Indígenas. A través de dicha mesa se controlan los recursos que fluyen y se asegura la transparencia del uso de los mismos, ejerciendo la ciudadanía un rol activo de control, verificación y decisión sobre ellos.

Cabe agregar que las personas y comunidades constituyen instrumentos de transmisión de la propia cultura, tienen experiencia y conocimiento de la zona, aportan fórmulas recreacionales y turísticas que amplían el compromiso medioambiental y cuidado del patrimonio natural del valle de Cayucupil y, en los nuevos emprendimientos, impulsan el aprovechamiento de la ruta de subida al Parque Nahuelbuta como generadora de ingresos, empleo y mejor calidad de vida. La identidad étnica da forma y fondo a la iniciativa y constituye un elemento clave para la oferta turística que proyecta la experiencia. Así, cultura, flora y fauna, historia, experiencia y lengua mapuche son factores que configuran el principal atractivo del ecoturismo formulado.

ALIANZAS Y LIDERAZGOS

Las comunidades, a través de la Corporación, han inspirado y movilizad a los distintos actores. No obstante, desde el punto de vista técnico, el liderazgo de la iniciativa se distribuye en distintas áreas aprovechando las ventajas comparativas de los actores comprometidos. Así, el impulso a la articulación con actores privados, entre los cuales el principal es Forestal Arauco S.A., ha sido liderado por el Alto Comisionado de Asuntos Indígenas que, desde su posición, puede proyectar la experiencia a los niveles adecuados, incluida la Municipalidad de Cañete (Alcalde y Departamento de Turismo). La Corporación y sus cuatro comunidades, con la asistencia de CORFOPRO y OTEC FOCAP ha estado a cargo del impulso y la promoción del proyecto, y de la articulación entre los actores de la zona. En tal sentido, la experiencia es original en plantearse consciente y funcionalmente una distribución democrática y participativa del liderazgo.

Una de las claves del éxito del proyecto ha sido el manejo sutil de las relaciones y el trabajo entre los actores, sin entorpecer las funciones de cada órgano público.

TOMA DE DECISIONES

En virtud de lo descrito en el punto anterior, en general no se han advertido conflictos de interés relevantes y, los que han aparecido, se han resuelto de modo participativo y por la vía de los consensos. El peso de las decisiones está esencialmente en la Corporación Nahuelbuta.

La empresa Forestal Arauco, incorporada por las propias comunidades a la mesa técnica coordinada por Asuntos Indígenas del Gobierno, decidió desarrollar una agenda paralela con la Corporación, para llevar a cabo los acuerdos para la concesión y comodato de los terrenos y bosques nativos aledaños al Parque Nahuelbuta.

En lo que se refiere a CONAF, se han debido transferir responsabilidades desde el nivel central al regional (Dirección Regional de la Araucanía), el que administra el Parque Nahuelbuta. A la vez, se han transferido responsabilidades a la Dirección de Áreas Protegidas de la institución, para los efectos del traspaso técnico del Parque a las comunidades y para evaluar los estudios, análisis de carga y plan de manejo del lugar, que serán los insumos apropiados para definir la infraestructura a instalar en la zona de uso público concesionada.

La ciudadanía ha participado activamente en todo el desarrollo de la experiencia, a través de las mesas de trabajo. En las conversaciones con los habitantes de las comunidades, se advierte un efectivo conocimiento de la iniciativa y una participación en la que prácticamente todos los comuneros expresan sus opiniones e inquietudes, así como su convicción en relación con la oportunidad que la experiencia ofrece para ellos y el territorio. La Corporación y sus dirigentes mantienen un flujo de información permanente y recíproca con sus bases: todas las decisiones son consultadas con los comuneros y posteriormente adoptadas con plena representatividad.



Cabe insistir en que ha sido la propia comunidad, finalmente organizada en la Corporación, la que ha levantado la iniciativa y que, por lo tanto, ha sido la impulsora de esta forma de desarrollo territorial.

PRINCIPALES LOGROS

En general, puede decirse que los logros se refieren a procesos de trabajo e inclusión de objetivos en las áreas del desarrollo ambiental (cuidado del medio ambiente a través de una gestión de servicios ecoturísticos que incorporan normas de cuidado y monitoreo de variables ambientales), desarrollo social y cultural-identitario (un enfoque hacia el mejoramiento de las condiciones generales de vida de la población local, reconociendo y promoviendo territorio, cultura e identidad mapuche; esto se refleja en distintas formas de capacitación (entre ellas las 300 becas antes mencionadas); fortalecimiento de las redes sociales e institucionales y, por lo tanto, generación de capital social), desarrollo político-institucional y estratégico-organizacional (descentralización de responsabilidades institucionales, articulaciones horizontales y verticales, formalización y consecuente fortalecimiento de la participación ciudadana, construcción de confianzas).

En lo más tangible, se pueden mencionar la producción de un sitio web (<http://www.parquenahuelbuta.cl>), la construcción de la sede corporativa y la infraestructura e instalaciones disponibles en la zona del valle.

SITUACIÓN ACTUAL

La iniciativa se encuentra actualmente en progreso, de acuerdo con las tareas planeadas. Sus principales desafíos están en el desarrollo de más y mejores capacidades de provisión de servicios turísticos y una mayor incorporación de la mujer, dado que sobre ellas está la responsabilidad de gestión y administración de los recursos. Por otra parte y para reducir riesgos de dependencia política, las comunidades están trabajando en la búsqueda de mayores apoyos en el ámbito privado nacional e internacional, a fin de integrar recursos que potencien el proyecto. A la vez, se busca incorporar a otras mesas

de turismo de la zona o crear una nueva mesa para fortalecer la actividad. La Mesa Técnica, los compromisos acordados y firmados con la institucionalidad pública y la integración del sector privado aportan sostenibilidad al proyecto y cambian el modelo de desarrollo territorial. Actualmente, el proyecto cuenta con asesoría y asistencia técnica por tres años.

Los actores se encuentran fuertemente motivados, lo que facilita el avance y la profundización de la experiencia. Los mecanismos de participación ciudadana ya están probados desde mucho antes de que se iniciara formalmente la experiencia y son parte del estilo de convivencia de la cultura mapuche. En síntesis, los logros se han ido obteniendo de acuerdo al itinerario trazado.

REPLICABILIDAD Y ESCALABILIDAD

La experiencia no se puede trasladar mecánicamente ya que presenta complejidades humanas y organizacionales propias. A manera de ejemplo, la decisión consciente de alcanzar una articulación estratégica del más alto nivel, emana de la solidez que la organización ha adquirido en el tiempo, de acuerdo con sus circunstancias históricas, nivel de desarrollo y autoorganización, cohesión, claridad política y aprendizaje a partir de fracasos previos en la búsqueda de articulaciones en niveles inferiores, entre otros elementos.

Por lo tanto, más que replicar la experiencia, se podrían trasladar ciertos criterios y buenas prácticas internas, a escenarios que posean factores parecidos en términos culturales, ambientales u otros. Es destacable la cohesión y la creatividad social que puede emerger de la insatisfacción de demandas, misma que conduce a la lectura de un agotamiento de los modelos tradicionales de trabajo en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

El escalamiento (*scaling up*) territorial de esta experiencia en particular se prevé posible dadas una alta homogeneidad cultural y afinidades entre comunidades, además de un territorio que, por sus características geográficas y ambientales permitirá la ampliación de la cobertura (así lo han estimado y planeado los actores).



SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de la experiencia se está asegurando a través de:

- » La conformación de la Mesa Técnica y los compromisos firmados y acordados por los organismos públicos y privados.
- » El cambio de modelo de desarrollo territorial que el proyecto irradia al resto de la provincia.
- » El plazo a tres años de asistencia técnica con que el proyecto cuenta.
- » La creciente valoración del turismo de intereses especiales y otras tendencias del turismo, afines al proyecto (crecimiento de la demanda en la zona, incremento de la oferta hotelera, urbanización en proceso acelerado, aumento de la tasa de motorización e incremento de los viajes en período vacacional).
- » Excelente accesibilidad desde Cañete.
- » Esfuerzos actuales por articularse con otras mesas de turismo en la región y búsqueda de nuevos socios estratégicos nacionales e internacionales.
- » Concesión y habilitación del Parque Nahuelbuta (en proceso) e implementación de infraestructura turística en el Valle de Cayucupil y de la ruta de subida al Parque Nahuelbuta.
- » Adquisición de capacidades técnicas y sociales.

INNOVACIÓN

- » El proyecto rompe con el circuito tradicional de explotación de la tierra (agrícola-ganadero) y produce una nueva relación productiva entre entorno y ser humano.
- » Se trasladan ciertas responsabilidades del Estado a los habitantes del territorio involucrado, lo que constituye un activo poco habitual.
- » Los atractivos naturales combinados con la difusión de la identidad de un pueblo originario constituyen otro activo.
- » La comunidad se hace cargo de la sustentabilidad ambiental, social, cultural y económica del proyecto.
- » Un proyecto comunitario bien diseñado (viable, social y económicamente rentable) atrae la participación de la institucionalidad pública y privada.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

La experiencia aporta al desarrollo territorial, en cuanto vincula aspectos centrales del ecosistema con: cultura e identidad; experiencia; reconocimiento, uso y transferencia de conocimiento ancestral y también técnico; participación de la comunidad; articulación interinstitucional y entre otros actores del territorio; diversificación y mejoramiento económicos para la población; potenciamiento del uso del espacio público (Parque Nahuelbuta y senderos) y uso público de propiedad privada (de Forestal Arauco); descentralización de responsabilidades.





PROGRAMA FOMENTO PESCA ARTESANAL: DESCENTRALIZANDO EL DESARROLLO DE LA PESCA ARTESANAL DE ATACAMA

<i>Localización</i>	<i>Región de Atacama, comunas de Copiapó, Chañaral, Freirina, Huasco.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>2007.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Gobierno Regional Atacama, Sernapesca, Fondo de Fomento pesca Artesanal.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

LA REGIÓN DE ATACAMA

La Región de Atacama cuenta con una superficie de 75.176,2 km² y una población estimada al año 2006 de 272.402 habitantes. Está compuesta por las provincias de Chañaral, Copiapó, Huasco y la capital regional es la ciudad de Copiapó.

La situación de pobreza es heterogénea en su distribución. Por ejemplo, Caldera (14,2%) es la única comuna que está sobre el promedio nacional (13,7%) y los índices de las comunas de Chañaral (12,0%) y Copiapó (12,0%) están por sobre el promedio regional (10,5%), en contraste con Alto del Carmen que presenta niveles cercanos al 1%. La situación de indigencia se ha homogeneizado, aunque hay comunas cuyos índices están por debajo del 1,0%, como Huasco y Freirina y otras en que llegan al 4,6%, como Caldera y Chañaral.



El Índice de Desarrollo Humano (IDH), en la comuna de Copiapó es de 0,725 (puesto 83 en el *ranking* nacional). Chañaral tiene un índice de 0,714 (puesto 102), Huasco, 0,695 (puesto 146) y Freirina, 0,693 (puesto 149); estas comunas contrastan con la de Diego de Almagro que ostenta un IDH de 0,789 (puesto 14). La comuna de Freirina, en el año 2005, mostraba un índice de necesidades básicas categorizadas como “Carencias Críticas”.

BORDE COSTERO

El Borde Costero de la Región de Atacama (lugar en que se sitúa la experiencia) cuenta con 21 caletas de pescadores artesanales, alqueros y buzos mariscadores que se ubican en las comunas de Chañaral, Caldera, Freirina y Huasco. Del total de caletas, 18 (85,7%) están emplazadas en zonas rurales. La Comuna de Caldera presenta 7 caletas, esto es la mayor concentración comunal (33,3%). 5 caletas se ubican en la Comuna de Freirina, y tienen la mayor dificultad de acceso como también la mayor distancia a la cabecera comunal. 4 caletas posee la comuna de Huasco, 3 caletas la de Chañaral y 2 Copiapó (SERNAPESCA, 2006).

La pesca artesanal por especies, en el año 2000 (año en que se inician los primeros aprontes de la iniciativa), alcanzaba las 54 mil toneladas. En 2008, el volumen llegaba a casi 174 mil toneladas, vale decir 3,2 veces el volumen de los inicios de la década, de acuerdo con los datos de SERNAPESCA.

DESARROLLO DE LA INICIATIVA

ORIGEN

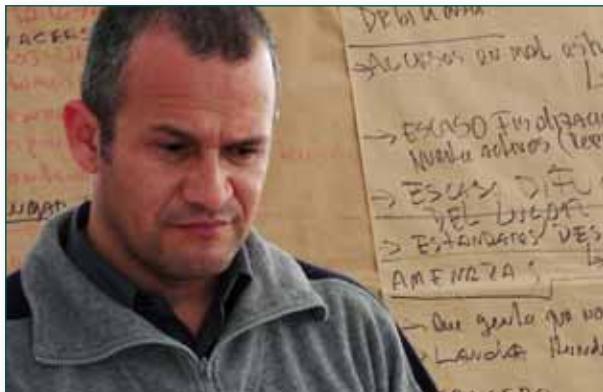
Desde hace muchos años, el sector pesquero artesanal de la Región de Atacama estaba viviendo una serie de problemas que emergían como obstáculos relevantes para la calidad de vida de los pescadores y sus familias. Siendo la pesca una de las fuentes importantes de alimentación para el consumo humano directo y fuente de empleo regional, la actividad extractiva estaba focalizada en unos pocos recursos. Por otra parte, el desarrollo técnico de la actividad era insuficiente, tanto en términos del conocimiento del estado del arte para la extracción, como en términos de investigación, lo que se

traducía en una potencial sobreexplotación de especies y recursos marítimos y subexplotación de otros cuyo potencial económico fuera interesante. A lo anterior se sumaba la baja actividad acuícola, por el escaso desarrollo de cultivos en áreas de manejo y el desconocimiento de la actividad, como también el desconocimiento técnico y la escasez de acciones de repoblamiento en estas áreas. Todo esto se va reflejando en una monoproducción y un excesivamente bajo valor agregado.

Por otra parte, el potencial turístico que ofrecía la costa era desconocido. Las propias caletas de pescadores que ofrecían un atractivo no se desarrollaban y no contaban con una capacidad de servicios asociada que pudiera elevar su valor.

El acontecimiento fundamental y desencadenante de la experiencia ocurre cuando, en 2004 y fruto de una reflexión que se desarrolló durante varios años, las organizaciones de pescadores artesanales deciden trabajar directamente en un diagnóstico de la situación. Para ello, los dirigentes y socios de 11 organizaciones se reúnen y realizan por primera vez un seminario regional participativo, planteándose como objetivo desarrollar un diagnóstico formal y técnico cuyo destinatario principal fuera el sector público y, a través de dicho diagnóstico, dar cuenta de su situación, de sus proyecciones y buscar una fórmula para revertir las problemáticas. Esta iniciativa produjo un profundo impacto en las autoridades regionales de ese entonces, puesto que se trataba de una acción inédita: proactiva, consensuada, con capacidades de autogestión, planificación y participación y con soluciones técnicas definidas y bien estructuradas. La pesca artesanal estaba mostrando una visión integrada del territorio y proponía, desde la autoorganización, una serie de posibilidades que no sólo le competían sectorialmente sino además conjugaban otras perspectivas, incluyendo a otros actores. A partir de esa experiencia se sentarían las bases para el diseño de estrategias e instrumentos de fomento adaptados a las singularidades del sector y del territorio, capaces de diversificar la producción, mejorar la productividad e impactar positivamente en la calidad de vida de las personas.

Un hecho relevante posterior que da un impulso definitivo, lo constituye un segundo diagnóstico, realizado en los inicios de diciembre del año 2007 en la localidad de Bahía Inglesa. Fue



impulsado por el Consejo de Fomento de la Pesca Artesanal con el fin de acercar el Fondo del mismo nombre (FFPA) a la región y desarrollar un proceso de mayor interacción con las distintas organizaciones de pescadores artesanales, contribuyendo a descentralizar la toma de decisiones en materia de políticas públicas relacionadas. Fue un trabajo mancomunado, con una metodología de taller participativo al que se denominó “Primer Taller Regional de Difusión del Fondo de Fomento de la Pesca Artesanal”. El Taller tenía como objetivo general contribuir al mejoramiento del desempeño del Fondo, a partir de un análisis crítico y constructivo que integrara la participación efectiva de los pescadores artesanales de la Región de Atacama y, como objetivos específicos, la evaluación del desempeño del FFPA, la proposición de acciones para el su mejoramiento y, por último, la identificación de lineamientos estratégicos para la futura inversión de esos recursos en Atacama. Al evento asistió el 82% de las organizaciones de pescadores artesanales de la región.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

La visión consensuada por los pescadores en 2004 y enriquecida en 2007, señalaba la necesidad de diseñar un modelo de gestión territorial que permitiese plasmar las necesidades expresadas desde el origen, esto es, construir espacios para discusiones, debates y mesas de trabajo, cuyo fruto fuera un instrumento para el Gobierno Regional de Atacama en el que se

planteara formalmente la necesidad de apalancar recursos sobre la base de una unión y articulación de voluntades políticas y técnicas. Más tarde, el Servicio Nacional de Pesca se hizo cargo del proceso y adquirió la misión de sociabilizar y presentar un estado de situación del sector pesquero artesanal.

A partir de este momento comienzan a profundizarse la concertación y articulación, bajo el indudable liderazgo político y social de los pescadores y un coliderazgo técnico de SERNAPESCA. En la entrevista al Presidente del Sindicato Torres del Inca, Pedro Contreras Chacana, y a Elvis Stipelcovich, del Sindicato Punta Frodden, emergen expresiones que dan cuenta de que, ya en el año 2000, “los sindicatos querían negociar en bloque para hacerse escuchar, y comenzaron a aunarse los sindicatos más fuertes y, para mantener independencia, todas las actividades eran autogestionadas”. Stipelcovich agrega que “cada día que pasaba ellos se daban cuenta que debían buscar valor agregado en su actividad y que para ello era absolutamente necesario organizarse y fortalecerse”. Así, los sindicatos fueron haciéndose conscientes de que, para dar mayor valor a la actividad, era preciso tanto organizarse y articularse como asesorarse técnicamente, de manera de optar a financiamiento de proyectos. La mejor estrategia era “atraer al Gobierno en vez de que el Gobierno se acercara a las bases” (Pedro Contreras). Deseaban “salir del trato paternalista y entrar en un ‘solucionemos juntos’” (Elvis Stipelcovich). El rol político que jugaban los sindicatos en el impulso de la experiencia y la receptividad que comenzaron a mostrar las autoridades y la institucionalidad de los servicios públicos en ese momento, constituyeron un eje fundamental en la movilización de recursos.

Pescadores y pescadoras artesanales propusieron estrategias que integraban temas de la actividad acuícola a pequeña escala, repoblamiento de áreas de manejo, innovación en las técnicas e implementos para explotar, prospección y comercialización de recursos no tradicionales, junto con generación de valor agregado a través de la transformación de los recursos en las plantas procesadoras con que contaban. Pero además quisieron generar sinergias que permitieran aprovechar de mejor manera el potencial turístico costero.



Bajo esa visión se evaluó integralmente la gestión e intervención del FFPA, fundamentalmente por ser la entidad pública responsable de fomentar y promover directamente el desarrollo sustentable del sector pesquero artesanal chileno, y se desarrolló una hipótesis de trabajo incorporando cuatro dimensiones clave: económica (incidencia del FFPA en el desarrollo económico de las organizaciones y en la calidad de vida de sus asociados), social (desarrollo de capital social en las organizaciones), territorial (grado de integración del FFPA con los instrumentos de planificación territorial vigentes y situación de propiedad de terrenos de los asentamientos de pescadores artesanales) y estratégica (proceso de toma de decisiones que define las áreas de inversión anualmente).

Las hipótesis de intervención fueron desarrolladas participativamente por las organizaciones a partir de dos elementos: identificar los obstaculizadores (cuellos de botella) que existen para la implementación de las iniciativas; identificar las articulaciones con otras organizaciones e instituciones públicas o privadas consideradas estratégicas para las iniciativas.

ESTRATEGIAS UTILIZADAS

A partir de lo anterior, los pescadores artesanales, en conjunto, presentaron un acta de acuerdos que manifestaba las demandas en cada una de las áreas de inversión definidas por el Programa, a saber: Transformación de Recursos, Repoblamiento en Áreas de Manejo, Nuevas Pesquerías, Turismo y Acuicultura en Áreas de Manejo.

Estas demandas, ejes de la estrategia, fueron en lo esencial: capacitar y profesionalizar a los pescadores en diferentes ámbitos, organizar talleres específicos de difusión y capacitación, articularse con la institucionalidad pesquera, desarrollar nuevos conocimientos para pesquería no tradicional, generar programas de turismo singularizados para el territorio y que emerjan de acuerdos entre los organismos de fomento y las organizaciones, apoyo técnico en la formulación de proyectos e instalación de capacidades, desarrollar asociatividad para la comercialización de productos, y desarrollar alianzas estratégicas entre privados, sector público y organizaciones.

Lo que se busca con esto es: eficiencia y sustentabilidad en la explotación de recursos pesqueros, producir y transferir conocimiento y tecnología, fortalecer e instalar capacidades en los trabajadores, desarrollar proyectos que aprovechen las áreas de interés turístico de las caletas y desarrollar programas para aprovechar las plantas de procesamiento existentes. Para ello, la estrategia incorpora los recursos endógenos, tangibles e intangibles, a través de la participación de cada actor involucrado y sobre la plataforma de recursos territoriales existente. El Programa se estructura en etapas hasta 2010 y contempla actividades para cada uno de los actores. Así, por ejemplo, la empresa de cultivos marinos San Cristóbal (privada) aporta infraestructura y laboratorios además de conocimiento tecnológico para el manejo de algas. Los pescadores, buzos y algueros aportan la construcción de naves para el desarrollo del turismo y su experiencia directa en las faenas marinas y, para el futuro, se contempla que estos trabajadores sean formalmente incluidos en los proyectos de investigación de las universidades y aporten su experiencia y conocimientos. Por otra parte, los profesionales de Sernapesca y del FFPA así como la Agencia Regional de Desarrollo Productivo, tienen el rol de colaborar con asistencia técnica y gestión. Finalmente, las universidades deben cooperar con iniciativas asociadas a la innovación y el mejoramiento técnico, y con la capacitación.

Es preciso señalar que los principales facilitadores para lograr los objetivos internos han sido el compromiso de cada actor, la voluntad política y la construcción de confianzas, junto a la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas de cada actor dentro del Programa.

MODOS DE GESTIÓN

La gestión de la iniciativa se ha caracterizado por un alto nivel técnico, gran participación de actores y la utilización de una variedad de herramientas para la planificación, gestión e inversión. Para la participación se han utilizado sistemáticamente los eventos masivos de discusión, talleres y mesas de trabajo. Para la inversión, se han aprovechado los instrumentos y mesas territoriales de fomento asociados a los eventos de negociación de Chile Emprende, así como el



convenio de programación GORE-FFPA, que aprobó fondos de inversión por 1.249 millones de pesos para un período de tres años. Para la gestión se utilizan herramientas de gestión participativa para favorecer las decisiones conjuntas que toman los gestores de la iniciativa (Sernapesca, ARDP, Cultivos Marinos San Cristóbal, Universidades a través de sus Centros de Investigación y Sindicatos de Pescadores, Buzos y Algueros). Estos instrumentos se van ajustando permanentemente, de acuerdo a la situación.

Es preciso destacar la originalidad que expresa el convenio de programación GORE-FFPA antes señalado, puesto que innova al incentivar la construcción de proyectos desde la singularidad del territorio y sus propios habitantes, y propicia una gestión mancomunada y participativa de los distintos actores. En tal sentido, se trata de un instrumento que nace y se desarrolla en el territorio y se desmarca de la histórica centralización de los instrumentos de fomento productivo.

La evaluación de los instrumentos y el seguimiento de la experiencia son realizados por un equipo técnico, a través de visitas periódicas a terreno, registro y sistematización de la práctica. Esto ha permitido no sólo contar con un “diario” de la experiencia, sino además darla a conocer “hacia fuera”. Ello permite comprometer a la ciudadanía, además de contar con un antecedente para la toma de decisiones y para el cumplimiento de las ofertas y compromisos.

Se ha constituido un sistema de informes trimestrales de avance y rendimiento a todos los actores y especialmente al GORE, los sindicatos de pescadores y al Consejo Regional. Estos informes permiten no sólo conocer la aproximación a los objetivos y metas, sino además refuerzan el compromiso tanto de los actores internos como de otros actores del territorio (otros sindicatos, por ejemplo).

Finalmente, en relación con la transparencia en el uso y asignación de recursos, existen varios mecanismos. Los más básicos son los propios mecanismos de control que poseen el FFPA, Sernapesca y la ARDP. Otros mecanismos se encuentran en el control de actividades de las mesas de trabajo y gerencia territorial y en los procesos de sistematización. En general, se

asignan recursos por proyecto, previo estudio de factibilidad técnica, para luego efectuar licitaciones públicas a valores de mercado.

RECURSOS, CAPACIDADES PROPIAS Y APOYOS OBTENIDOS

A la iniciativa de los pescadores y su participación, se suman otros recursos del propio territorio como externos. La empresa Cultivos San Cristóbal provee laboratorios y experticia para el desarrollo y manejo de cultivos de micro y macroalgas; la Universidad del Norte provee profesionales para la investigación de algas y, la Universidad de Atacama, profesionales para investigación en innovación y desarrollo de nuevos modelos de capacitación y profesionalización de la actividad pesquera. En este sentido, la experiencia está en un proceso de fortalecimiento de capacidades locales y ha abierto un nuevo eje de desarrollo territorial ampliando la actividad más allá de la que ha prevalecido tradicionalmente en el territorio, vale decir, la minería.

El convenio de programación GORE-FFPA contribuye financieramente a sostener la experiencia y colabora con los recursos de gestión y asistencia técnica de la ARDP, Sernapesca y demás actores, todo lo cual aporta a la sostenibilidad del proyecto a mediano y largo plazo. Estos recursos fueron obtenidos a partir del diagnóstico realizado en el Taller Regional de Difusión del FFPA y el trabajo mancomunado para la estrategia de desarrollo emanada de ese taller, en el que participó el GORE.

ALIANZAS Y LIDERAZGOS

Tradicionalmente, la relación entre el sector público y los sindicatos de esta zona se caracterizaba por tensiones más que acuerdos, al igual que la relación entre el mundo privado y los trabajadores. Por otra parte, los sindicatos de pescadores artesanales competían entre ellos, pero, a fines de la década de los '90, iniciaron un camino de organización, cooperación y un fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo y convocatoria que se plasma en el seminario de 2004 gestionado por ellos mismos. Es a partir de la realización del Taller del FFPA que empiezan a trabajar en conjunto y consensuar visiones con el sector público y privado. A la vez, los pescadores comienzan a



valorar el trabajo integrado y el aporte experto. Se advierte un ajuste de pensamiento, estrategia y estilos de operación que la legislación relativa a la pesca no recoge y persistiendo en la homogenización de programas y en el centralismo.

Claramente, el liderazgo en el cambio de visión y el proceso que se inicia, corresponde a los sindicatos de pescadores. Este liderazgo es ejercido de manera profundamente democrática (alta participación, asociatividad y economía solidaria). Los dirigentes reconocen que cuando una iniciativa particular requiere más recursos, la actitud inmediata es apoyar la consecución de los mismos por sobre los intereses propios o de los demás sindicatos, lo que muestra atributos de autocontrol relevantes y promueve una convocatoria de magnitud creciente a participar de la iniciativa. El efectivo funcionamiento de las alianzas y articulaciones se refleja en el gran poder de convocatoria de los diversos actores territoriales.

En la relación con el sector privado, la iniciativa muestra resultados de gran interés. Cabe destacar la colaboración que se

ha dado entre los sindicatos de pescadores y la empresa Cultivos Marinos San Cristóbal, la que, a través de sus ejecutivos, expresa que la experiencia de los pescadores es invaluable, ya que nadie mejor que ellos conoce el mar, y es un activo que debe cuidarse por cuanto agrega valor a la producción y permite construir una verdadera red de valor. La empresa transfiere métodos de manejo de algas y permite que los pescadores y algueros participen de las experiencias de laboratorio para desarrollar la técnica.

En los ámbitos de investigación, desarrollo e innovación, ha habido coordinación con las universidades presentes en la región. Según el actual Director del Centro Regional de Investigación (CRIDESAT) de la Universidad de Atacama, la articulación y asociatividad que han mostrado los actores está modificando los criterios de competitividad entre las propias universidades, abriendo esquemas de colaboración con criterio de desarrollo territorial para compartir recursos y generar investigación e innovación de calidad para la región. Un segundo elemento muy significativo es la apertura de un nuevo eje estratégico de desarrollo regional singularizado en el sector



pesquero. Con este nuevo eje, las universidades de la región podrán ajustar mejor su asignación de recursos y vincularlos efectivamente con el territorio en materias de formación, capacitación e investigación y desarrollo innovativo en un nuevo campo distinto del tradicional (la minería). El trabajo académico podrá focalizarse de mejor forma, apuntando a un esquema educativo ligado a la competitividad territorial (como ocurre en Canadá, por ejemplo, con los llamados Community Colleges).

Es destacable que, producto de este desarrollo cogestionado y participativo, el Gobierno Regional, así como los gobiernos provinciales han estado sistemáticamente jugando roles fundamentales dentro de la articulación y asociatividad, especialmente en el apoyo y convocatoria que se brinda a cada actividad asociada a la experiencia. Además, permiten un alineamiento del resto del aparato público regional en torno al proyecto.

TOMA DE DECISIONES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

El proceso de toma de decisiones es altamente participativo y consensado con todos los socios estratégicos. Los conflictos de interés se resuelven en mesas de trabajo, a través de la búsqueda de acuerdos efectivamente viables. El peso de las decisiones se encuentra distribuido entre los integrantes, aunque en general dicho peso proviene de las demandas que la ciudadanía estableció originalmente, que se plasmaron en las líneas de trabajo.

En la experiencia se han tomado algunas decisiones clave, destacando, entre las más importantes, el seminario autogestionado de los 11 sindicatos de pescadores, que dió origen al diagnóstico inicial y a incorporar al sector público. Surgieron líneas de trabajo que se resumen en el fortalecimiento de capacidades locales de la pesca artesanal del Borde Costero de Atacama, incluyendo la línea de desarrollo de turismo.

Cabe señalar que, en las organizaciones de pescadores, hay un buen número de trabajadores y dirigentes de origen Aymara, quienes son respetados y queridos por sus bases y se sienten orgullosos de sus orígenes étnicos. Por otra parte, la iniciativa ha ido incorporando de forma creciente a las

mujeres (en un ámbito que tradicionalmente no les permitía participación), las que participan con gran intensidad en las mesas de trabajo y asisten regularmente a la gran mayoría de los eventos de discusión y decisiones relacionados con la experiencia. Igualmente, es importante destacar los esfuerzos de integración de los jóvenes (en proceso), en la actualidad a través de un programa específico. La conciencia de que la pesca artesanal es una actividad rentable y sostenible ha generado cambios profundos en la visión, y los pescadores artesanales están dejando de excluir a sus hijos (algo que hacían debido a la exclusión y estigmatización que experimentaban) y, por el contrario, los incentivan a continuar con la actividad. Además, la integración de jóvenes se convierte en parte del proceso de profesionalización de la pesca artesanal.

PRINCIPALES LOGROS

Entre los logros de proceso, el más importante es la articulación del sector pesquero artesanal del territorio, el que se traduce en la participación de todas las organizaciones de pescadores en las mesas de trabajo territoriales. Es esta articulación la que da lugar al resto de logros que la experiencia ha acumulado en su desarrollo.

La iniciativa contribuye al ordenamiento del espacio marítimo y terrestre asociado a la pesca y el turismo, potenciando su uso basándose en la zonificación, en las sinergias y en la adecuación sistémica de los recursos espaciales. Contribuye también al cuidado de la especie y al desarrollo de procesos de explotación ambientalmente sustentable de recursos marinos (con apoyo de la investigación, la innovación y la participación de los involucrados). Concretamente, esto se refleja en la creación del Centro Regional para la Investigación y Sostenibilidad del Desarrollo de Atacama constituido por la Universidad de Atacama, el GORE y CONICYT (CRIDESAT). Este centro generará una masa de investigadores, que contarán con la infraestructura adecuada para el desarrollo de nuevas alternativas productivas.

En el área de desarrollo social, la experiencia contribuye con la instalación de capacidades técnicas relativas a la construcción



de embarcaciones, trabajo con motores de naves pequeñas y activación y fortalecimiento de habilidades en trabajo en equipo, liderazgo, administración y gestión de emprendimientos y formulación de proyectos. Las mujeres han accedido a acciones de capacitación en gastronomía, inglés para turismo y otras competencias. Por otro lado, la experiencia reconoce las lógicas culturales de producción y comercialización, que reflejan formas de conocimiento local vinculadas, entre otros, al acceso y manejo de recursos marítimos. Existe, en efecto, más allá de las distinciones étnicas, un sistema de pertenencias y conocimientos originarios orientado por movimientos y oportunidades económicas y que, incondicionalmente, forma parte de la iniciativa. La participación actual alcanza a unos 1.600 trabajadores del sector, con nuevos sindicatos que se han ido agregando y seis nuevas organizaciones en la línea de nuevas pesquerías y otras asociadas al turismo en las caletas.

En el ámbito de desarrollo político-administrativo, la iniciativa aporta fundamentalmente con la descentralización de responsabilidades y con la obtención de articulaciones internivel, todo lo cual se adapta al requerimiento local. El seminario de la pesca artesanal de 2004 y el taller posterior del FPPA ya constituyeron logros de alto nivel y, actualmente, el proceso de descentralización aporta insumos relevantes para el diseño de políticas públicas, específicamente un Proyecto de Ley de Pesca y Acuicultura. A esto se suma la fuerte asociatividad de los pescadores y sus organizaciones con la institucionalidad pública y el crecimiento del número de sindicatos. En este punto destaca la capacidad de organización de los propios interesados.

Resultados significativos más concretos son el Convenio de Programación GORE Atacama-FFPA, aprobado. Además, aparecen la implementación de la Agenda de Desarrollo para el sector pesquero artesanal que, a través del GORE, en 2007 instaló recursos regionales por 180 millones de pesos, y el Programa de Atracción de Inversiones sector acuícola que, en el mismo año, asignó un monto de más de 314 millones de pesos para dicha actividad. Igualmente, hay logros verificados en el ámbito de la capacitación relativa a la administración de negocios pesqueros y turísticos, como a una administración eficiente de la infraestructura portuaria, a través de la

implementación del Programa de Transferencia de Capacidades Empresariales a pescadores artesanales de la Región de Atacama. Adicionalmente, la comunidad local de pescadores tendrá una nueva fuente de ingreso por uso y goce de un activo ambiental de la Reserva Marina, con la puesta en marcha y seguimiento del Plan General de Administración de la Reserva Marina, Isla Chañaral de Aceituno.

En términos más generales, el logro principal consiste en la conformación de una visión compartida entre todos los actores, que ha conducido a resultados específicos pero, ante todo, al fortalecimiento del capital social (entre otras cosas, la organización de los pescadores artesanales y sus líderes se han transformado en interlocutores validados en medios institucionales, universitarios, en instancias de la sociedad civil y en el sector privado). Por otra parte y aunque no se haya explicitado como método, la experiencia muestra una alineación sistémica sin precedentes entre visión, misión, identidad territorial, valores y políticas, definición de capacidades requeridas y puestas en acción, y acciones y procesos consecuentes.

SITUACIÓN ACTUAL

La iniciativa continúa desarrollándose dentro del Programa de Fomento a la Pesca Artesanal a tres años, establecido en la Agenda de Desarrollo. A través del Programa, la estrategia utilizada promueve la cooperación institucional, social y política. Se articulan operativamente las acciones, responsabilidades y aportes de las distintas unidades participantes.

Durante el presente año, la iniciativa está concentrada en preparar las condiciones para la creación de mesas territoriales y, a partir de 2010, iniciar procesos de asociatividad más amplios y profundos y enfrentar el desarrollo del capital humano que dará respuesta a la necesidad de profesionalizar la pesca artesanal. Posteriormente, en una tercera etapa, se iniciará un proceso de tecnologización e innovación que se traduzca en un valor agregado a las producciones de los ámbitos pesquero y de turismo del territorio. Durante 2011, se espera iniciar un incremento de la inversión en infraestructura y en el desarrollo de nuevos emprendimientos. Entre las novedades recientes que



complementan la iniciativa y le dan sostenibilidad y legitimidad institucional de mayor alcance, destaca la entrada en vigencia de la Ley N° 20.256 (2008) sobre pesca recreativa, la que permite que la Subsecretaría de Pesca amplíe su eje de competencia en lo técnico, normativo y financiero y las direcciones zonales de pesca pasan a ser dependientes de este organismo, permitiendo que los temas pesqueros y acuícolas se analicen y solucionen en el territorio, en especial los temas vinculados con recursos bentónicos y áreas de manejo. Por otra parte, en septiembre de 2009 se inauguró la nueva Dirección Zonal de Pesca, cuyo objetivo es continuar con el proceso de descentralización y mejoramiento de la gestión, acercando la Subsecretaría de Pesca (SUBPESCA) a los usuarios.

La iniciativa aún tiene muchos desafíos de futuro. Uno de los principales lo constituye el fortalecimiento organizacional que se está desarrollando con las organizaciones más “jóvenes”. Esto es tremendamente relevante, dado que el Programa, además de incentivar el fomento productivo, se encarga de nivelar a aquellas organizaciones que lo precisan (5 organizaciones). Ello implica dar señales claras de un avance en la “equidad y gestión del conocimiento”, elemento clave para democratizar las mesas de trabajo, disminuyendo los caudillismos clásicos, fomentados y forjados en la década de los ‘80.

REPLICABILIDAD Y ESCALABILIDAD

Dada la complejidad de la iniciativa, la replicabilidad debe examinarse a la luz de las condiciones particulares de actores y territorio. Atendiendo a la ley del desarrollo desigual que formula la dialéctica, no es posible plantear la replicabilidad de la experiencia como un paquete o sistema globalmente transferible. Sin embargo, es posible distinguir algunos aspectos, criterios o principios que pueden ser de gran utilidad para otras experiencias que se caractericen por una relación actores-territorio más o menos similar. Algunos principios destacables son, por ejemplo, el cambio de una visión reivindicativa a una participativa y territorial en las organizaciones. Este principio de reflexión y acción tiene un efecto relevante al horizontalizar las relaciones público-privadas-sociedad civil creando un escenario de cogestión. En el caso estudiado, sin embargo, este escenario ha

requerido cierto nivel de preparación política y técnica por parte de la comunidad de pescadores involucrada. Junto con la participación y la horizontalidad de las relaciones, aunque es un proceso difícil, se pueden crear confianzas entre los participantes, lo cual implica superar vallas históricas, emocionales, de lenguaje, de pre-juicios, de conocimientos, de gestión, de conductas. Se trata de una variable crítica, delicada, frágil, vulnerable en gran parte del camino y que requiere de muchos esfuerzos conscientes y permanentes de comprensión, de empatía y de voluntad.

Otros aspectos interesantes para los fines de replicabilidad se refieren a: la construcción de una visión compartida del desarrollo territorial que se exprese en acuerdos y convenios formales; la voluntad política en este sentido; la formulación participativa de iniciativas de instrumentos localizados, respondiendo a necesidades del territorio (descentralizados) a través de mesas territoriales de trabajo; la gestión participativa de los instrumentos; la sistematización permanente como herramienta de control, verificación, resolución de conflictos y de difusión a la ciudadanía, como también herramienta para el cambio de hábitos pro responsabilidad y compromiso social; la instalación de capacidades con enfoque sistémico, vale decir, considerando no sólo las requeridas en un sector, sino las que complementarán el fortalecimiento del territorio en el futuro, para dar sostenibilidad al desarrollo territorial; la integración de actores públicos, privados y organizaciones de sociedad civil; y la voluntad manifiesta y permanente de trabajo en red y en equipo.

En relación con la escalabilidad (*scaling up*), ésta no sólo parece posible, sino que además fue considerada inicialmente en la voluntad de extender la iniciativa, y se encuentra en desarrollo para dar a ésta el alcance regional deseado. Si bien la homogeneidad de características que expresa el territorio del borde costero no se extiende a toda la región, hay factores socioeconómicos, culturales e identitarios comunes y otros que, por su desarrollo, generan sinergia con la experiencia del borde costero y los pescadores artesanales. Por estas razones, la iniciativa contempla extender servicios básicos e infraestructura vial, mejorar la habitabilidad y desarrollar apoyos al emprendimiento en toda la región, sobre la base



de un modelo de gestión participativo que ya ha probado su eficacia, llevando a autoorganización y articulaciones y que puede llevar a normas descentralizadoras.

INNOVACIÓN

- » La experiencia da lugar a un tipo de liderazgo que cambia su visión clásica de dependencia a una de independencia y decide atraer al sector gubernamental y público, y no al revés.
- » Lo anterior involucra descentralización, en la medida que propone instrumentos que responden a las singularidades del territorio y trascienden los instrumentos centralizados existentes.
- » Cambia la óptica hacia una gestión participativa pro desarrollo que trasciende la mera reivindicación, en un ambiente de respeto y de aceptación en que todos los actores son esenciales.
- » Los sindicatos autogestionan actividades técnicamente complejas, expresando en sus propuestas un claro conocimiento de la actividad y su importancia económica, sometiendo a una alta exigencia tanto al Gobierno como a los organismos técnicos de fomento.
- » Impulsa y desarrolla una articulación en redes, en la que todos los actores involucrados constituyen socios estratégicos efectivos, derribando barreras culturales, políticas y étnicas.
- » Finalmente, el gran logro innovador es que la actividad pesquera se convierta en un nuevo eje o polo de desarrollo territorial, ampliando el tradicional (minería).

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de esta experiencia tiene sus bases en:

- » El proceso actual de profundización y ampliación de las confianzas. Esto se advierte en las proyecciones que empresarios privados hacen de la iniciativa para el futuro y la confianza que expresan en los resultados; también en las opiniones de los organismos públicos que participan, que muestran un compromiso basado en el alto conocimiento que han alcanzado los restantes actores y en su fuerte adhesión a la experiencia.

- » Permanentemente adquiere importancia, para cada sector participante, el concepto de visión compartida, la organización en-red-dada público-privada y sociedad civil.
- » A lo anterior deben sumarse las capacidades instaladas y los aprendizajes de todos los actores, que aseguran mantener y continuar la experiencia con un alto y creciente nivel de entusiasmo.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

Entre los aportes al desarrollo territorial de esta experiencia, destacan: la articulación público-privada-sociedad civil para la creación de instrumentos de fomento, en función de necesidades territoriales globales, que cristaliza en capacidad decisoria multilateral (sociedad civil, empresa, centros de investigación, Estado); proyectos de inversión e instalación de capacidades locales a través de la capacitación y el fortalecimiento de habilidades de los habitantes; aprovechamiento de recursos endógenos naturales y humanos; diversificación productiva y ampliación de las alternativas de generación de ingresos incluyendo al turismo como una fuente adicional; creación de nuevos emprendimientos en pesca y turismo; mejoramiento de la habitabilidad y el acceso a servicios básicos e infraestructura vial; integración de las mujeres al proceso en forma activa; contribución al ordenamiento del espacio público marítimo y terrestre (zonificación); cuidado de las especies y procesos de explotación sustentables a largo plazo; reconocimiento de la población y el conocimiento locales; aplicación de principios de economía solidaria; descentralización de responsabilidades y decisiones; institucionalización de logros (Proyecto de Ley de Pesca y Acuicultura no sólo para este territorio, Programa de Transferencia de capacidades empresariales a pescadores artesanales de la Región de Atacama, Plan General de Administración de la Reserva Marina, Isla Chañaral de Aceituno); reforzamiento y ampliación de la sindicalización; incremento del empleo.



CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA LOTA-ARAUCO

<i>Localización</i>	<i>Comunas de Arauco, Cañete, Contulmo, Curanilahue, Lebu, Los Álamos, Tirúa, pertenecientes a la Provincia de Arauco y las comunas de Lota y Coronel de la Provincia de Concepción.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>Fundación, 1997, inicio de funcionamiento, 1998.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Universidad de Concepción y CORFO.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

“La Región del Biobío y más específicamente la ex zona del carbón es una zona de contrastes. Por una parte, existen grandes riquezas y potencialidades humanas, culturales, naturales e industriales. Su gente, su historia, su cultura por un lado y, por otro su mar, sus ríos, sus lagos, su cordillera, sus playas, unidos a la riqueza forestal, pesquera, turística y otras conforman un conjunto pleno de potencialidades. Sin embargo, ésta es también la zona que exhibe los mayores niveles de pobreza, marginación, desempleo y exclusión del país”¹.

Las cifras oficiales de la encuesta CASEN 2006 establecen que en la Región del Biobío, la población es de 1.953.623, y se distribuye en 1.006.470 mujeres y 947.153 hombres. La

1. Documento de Trabajo N° 18, Principales resultados en cifras del trabajo realizado por el CFT Lota-Arauco (1998-2008).



población indigente representa el 5,2%, y la población pobre el 15,5%; la tasa de desocupación general es de 9,9%, la tasa de desocupación de mujeres es de 12,8% y la de hombres de 8,2%; el 7,5 % de la población presenta discapacidad; el 3,9% declara pertenecer a una etnia.

EL TERRITORIO DE LOTA, CORONEL Y LA PROVINCIA DE ARAUCO

El territorio que conforma el radio de acción del Centro de Formación Técnica Lota-Arauco tiene una historia productiva asociada a la explotación del carbón y a situaciones de pobreza -desempleo, bajos niveles de educación e ingreso-, las que se agravan a partir del cierre de las minas de carbón.

El territorio en que se desarrolla la experiencia está constituido por nueve comunas, a saber: Arauco, Cañete, Contulmo, Curanilahue, Lebu, Los Álamos, Tirúa, pertenecientes a la Provincia de Arauco, Lota y Coronel, pertenecientes a la Provincia de Concepción.

De acuerdo con cifras oficiales del INE, la Provincia de Arauco es la que muestra mayores tasas de desempleo en la Región del Biobío, alcanzando un 10,5% en el año 2006 y aumentando a 11,8% en 2007. En 2006, tanto en Lota como en Coronel el desempleo alcanzó 11,6%, superando los promedios regional y nacional.



DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

ORIGEN

El Centro de Formación Técnica Lota-Arauco (CFT) fue fundado a fines de 1997, mediante la formalización de un convenio entre la Universidad de Concepción y la Presidencia de la República representada por CORFO. Inicia su funcionamiento en 1998, con 2 carreras y 224 alumnos.

El CFT es un proyecto de la Universidad de Concepción. La estructura organizacional del Centro está formada por un Directorio, presidido por el Vicerrector de Asuntos Económicos de la Universidad y cuatro representantes nombrados por el Rector de la casa de estudios. Este Directorio se reúne mensualmente con el Rector y, eventualmente, con los equipos directivos y representantes de diferentes estamentos del CFT, para analizar su funcionamiento y tomar decisiones sobre su marcha.

En la presentación efectuada al Concurso de Buenas Prácticas, se plantea que "la razón principal que da origen a este proyecto es el cierre de las minas de carbón. Con ello, miles de trabajadores de la zona quedaron sin su sustento principal y, en función de esta situación, los sindicatos de mineros de la época negociaron con el Estado de Chile un programa de reconversión de la zona. En este programa de reconversión industrial y económica de la ex zona del carbón se incluyeron diversos planes y proyectos: de apoyo microempresarial, de creación de parques industriales, de capacitación, de rescate cultural, etc.. Uno de esos proyectos fue la creación de un Centro de Formación Técnica de Nivel Superior que ofreciera oportunidades de estudio y perfeccionamiento del capital humano de la zona".

La reflexión que está en el origen de la experiencia es concebir la educación técnica de nivel superior y financiada por el Estado, como una opción para generar movilidad social, rompiendo con la pobreza y la falta de oportunidades en zonas deprimidas social y económicamente.

En las entrevistas efectuadas en terreno se confirman los antecedentes anteriores y se proporciona información adicional

sobre los orígenes de la experiencia. Una vez definida la implementación del CFT en la comuna de Lota, la CORFO abrió una licitación, en la que participaron tres oferentes.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Para preparar el proyecto, la Universidad de Concepción conformó una comisión interfacultades (Ingeniería, Ciencias Sociales y otras). El diseño de la propuesta estuvo orientado por los siguientes criterios:

- » Un proyecto inserto en el territorio, dirigido a los hijos de los ex trabajadores de las minas del carbón.
- » Un proyecto educativo moderno, de acuerdo a los estándares de la Universidad de Concepción en infraestructura, equipamiento y calidad profesional de los equipos docentes y administrativos.
- » El desarrollo de una propuesta formativa pertinente a las potencialidades del territorio y a las demandas de las empresas de la Región del Biobío.

Se buscaba cumplir los siguientes objetivos:

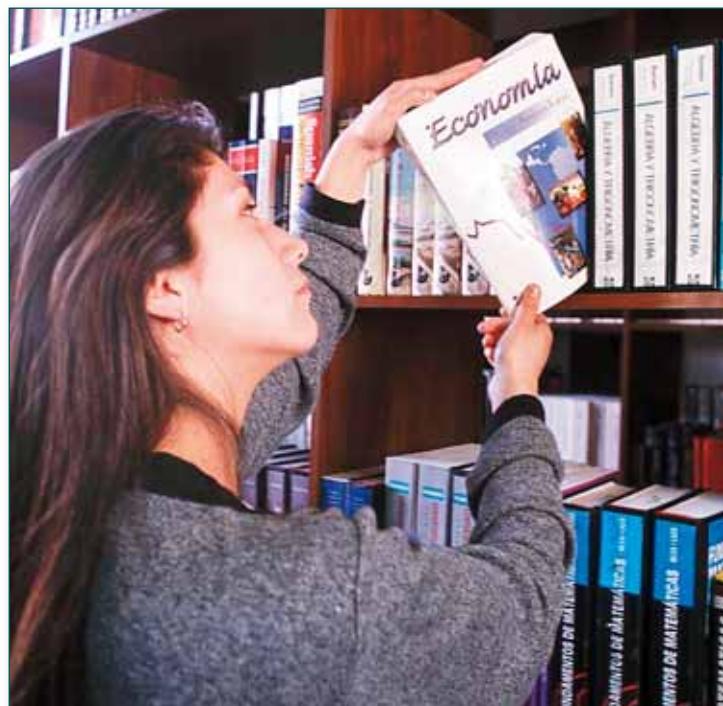
- » Formar técnicos de nivel superior de calidad, que apoyen y contribuyan al necesario y urgente proceso de transformación económica e industrial que necesita la ex zona del carbón.
- » Crear e implementar carreras tecnológicamente duras y con pertinencia a la realidad regional.
- » Provocar promoción social, personal y económica de jóvenes de zonas carenciadas de la región.
- » Realizar eventos y encuentros CFT-Empresas, que colaboren no sólo en el conocimiento de los estudiantes de la realidad empresarial sino, además, enriquezcan su proceso de inserción laboral.

ESTRATEGIAS UTILIZADAS

Se plantean las siguientes²:

- » Educación Integral: entiende a la formación como un proceso

2. Información extraída de Documento de Trabajo N° 18, Principales resultados en cifras del Trabajo Realizado por el CFT Lota-Arauco. Período 1998-2008.



- que satisface necesidades de carácter cultural, social, ético y fundamentalmente de desarrollo personal, considerando a los alumnos como sujetos sociales participantes activos de los procesos de crecimiento, desarrollo y de transformación de su medio.
- » Formación Técnica de Nivel Superior de Calidad y Pertinente: el CFT se basa en una oferta de calidad y pertinencia de las carreras que se ofrecen a los jóvenes y trabajadores de la zona. La creación de carreras se sustenta en estudios de factibilidad que orientan acerca del tipo de necesidades de la zona, lo que va de la mano con los más elevados estándares de calidad exigibles.
- » Modelo Educativo Democrático y Participativo: el funcionamiento interno del CFT es gestionado y controlado de forma participativa (consejos ampliados abiertos, comisiones de trabajo conformadas por los diferentes



estamentos y asambleas generales), situándose a la cabeza de este proceso el Rector del Centro, quien es mandatado por el Directorio para impulsar las políticas que en éste se definan y al que periódicamente debe rendir cuentas acerca de la marcha académica y administrativa de la institución.

- » Eficiencia en el Uso de los Recursos: la responsabilidad social de la Universidad de Concepción y el hecho de involucrar fondos públicos impuso, desde sus comienzos y como una de las características esenciales del proyecto, el correcto uso de los recursos en las actividades y metas diseñadas originalmente. Ello debía verificarse a partir de los procesos y resultados obtenidos por el Centro en el período definido para el efecto (1998-2007).

Otras estrategias, identificadas a partir de las entrevistas en terreno, son:

- » Doble cobertura territorial: por un lado, la experiencia se focaliza en la zona del carbón (comunas de Lota, Coronel y Provincia de Arauco) tanto en lo que se refiere a los destinatarios del CFT -hijos de ex mineros del carbón- como en su inserción física; por otro lado, una dimensión regional de la intervención del CFT se expresa en la relación con las empresas de la región, en la identificación de su demanda de técnicos y en la inserción laboral de los técnicos formados en el CFT.
- » Articulación académica con otras instancias de formación: una primera articulación se da entre el CFT, el Instituto Profesional Virginio Gómez y la Universidad de Concepción; en este encadenamiento, los jóvenes que continúan con estudios superiores tienen la posibilidad de obtener tres títulos: técnico, ingeniero de ejecución e ingeniero. Una segunda articulación académica es la establecida entre el CFT y la educación media: CEIA (Centro de Educación Integrada para Adultos San Luis de Potosí de Lota); los pasos comprendidos en este proceso son: análisis de resultados de diagnóstico del CEIA en su oficina de Maderas, evaluación del correspondiente itinerario de formación, propuesta de modificación curricular al respectivo plan de oficina, convalidación de unidades y módulos por el CFT Lota-Arauco. En la actualidad se está estudiando la posibilidad de replicar y ampliar esta experiencia de articulación académica hacia el sector turismo, incluyendo al CFT y diversos CEIA y liceos de la zona de Arauco.

MODOS DE GESTIÓN

Los modos de gestión institucional están asociados a procesos relevantes: la adecuación de la oferta educativa a la demanda de las empresas de la región, así como la planificación, el seguimiento y la evaluación permanente de los diversos procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollados en el Centro.

Para garantizar la pertinencia de la oferta formativa, se realizaron estudios de factibilidad tanto para la instalación del CFT como para la creación de cada una de sus carreras.

En el ámbito de la planificación, el CFT Lota-Arauco cuenta con un Plan Estratégico (el último corresponde al período 2008-2012), planes de desarrollo (cuatro), 27 proyectos adjudicados en fuentes de financiamiento nacionales e internacionales, y presupuestos anuales de ingresos, gastos e inversiones. El seguimiento se efectúa a través de reuniones mensuales del Directorio, del Sistema de Información Académica y Administrativa (S.I.A.A), y de informes y estudios periódicos (de seguimiento y evaluación). A la fecha, el CFT ha realizado y editado 19 estudios en formato de Documentos de Trabajo (ver www.cftlotaarauco.cl).

RECURSOS, CAPACIDADES PROPIAS Y APOYOS OBTENIDOS

El financiamiento del CFT proviene de CORFO, que entrega becas anuales para 1.000 estudiantes, las que a diciembre de 2008 alcanzaban un total de 5.064 millones de pesos. Además, el Centro percibe ingresos que cubren sus gastos operativos, y de fuentes internacionales, que financian principalmente inversión en infraestructura, maquinarias y equipos para las carreras. Otras opciones de financiamiento son los proyectos de fuentes nacionales y prestaciones de servicios efectuadas por el propio CFT (los montos provenientes de proyectos para el período 1998-2008 ascienden a 3.547 millones de pesos). A modo de ejemplo, se puede mencionar la implementación de la carrera de Industrias de la Madera, cuyo costo, cercano a los 4 millones de dólares, fue financiado en gran medida por la Embajada de Italia, además de aportes del MECESUP del Ministerio de Educación y recursos de la Universidad de Concepción.



Junto a las capacidades de los profesionales del CFT, los respaldos de CORFO y la Universidad han sido factores importantes en la gestión de acuerdos regionales e internacionales, lo que ha facilitado el acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

ALIANZAS Y LIDERAZGOS

Además de las alianzas que directamente aportan recursos financieros al CFT, también existen vínculos académicos y empresariales dentro de la Región del Biobío.

Entre los primeros, se han suscrito convenios referidos a aspectos formativos y de inserción laboral de egresados. Hasta el año 2008, el CFT había firmado 29 convenios con instituciones y empresas de la región. Éstos han facilitado:

- » Diversas visitas industriales como complemento práctico indispensable a la formación teórica.
- » Realización de 400 horas de prácticas laborales por cada alumno.

- » Inserción laboral de cerca del 90% de los egresados o titulados.
- » Por parte de los alumnos en práctica, entrega de diversos aportes técnicos a la solución de determinadas problemáticas detectadas en las empresas o instituciones que los han acogido.

El CFT es también socio fundador y mantiene vínculos de trabajo con el Consejo de Rectores de Centros de Formación Técnica creados al alero de las Universidades Chilenas (Red de CFT del CRUCH).

Respecto a otros vínculos empresariales, ha habido un crecimiento constante: de 24 empresas en 1999 a 250 en 2008. Con ellas, el CFT, el sector público y las empresas regionales de los principales sectores económicos de Biobío (forestal-maderero, metalmecánico, turístico, pesquero) conforman un comité consultivo.

TOMA DE DECISIONES

“Los temas y actividades académicas y administrativas que realiza el Centro para cumplir con sus objetivos, son planificados anualmente e impulsados y controlados mensualmente, por sendos consejos ampliados y abiertos, formados por las principales autoridades y responsables de las respectivas áreas y departamentos de trabajo de la institución. Además de ellos, existen múltiples comisiones de trabajo formadas, según el tema a trabajar, por representantes de los diversos estamentos del Centro y sus mociones y propuestas son luego expuestas y validadas en asambleas generales que cuentan con amplia participación de los integrantes y trabajadores del Centro”.³

PRINCIPALES LOGROS

El CFT Lota-Arauco comenzó a cumplir sus funciones educativas en abril de 1998 con la apertura de 2 carreras de Técnico de Nivel Superior, 224 alumnos y 25 funcionarios. Al 31 de

3. Documento de Trabajo N° 18, Principales resultados en cifras del trabajo realizado por el CFT Lota-Arauco.



marzo de 2009, el Centro tenía 10 carreras, con 1.400 alumnos regulares y 108 funcionarios. Al 31 de diciembre de 2008 habían ingresado 5.200 alumnos y egresado de sus aulas unos 2.000 jóvenes. De ellos, más de 1.300 se han titulado y el resto está en sus trámites de práctica industrial y/o preparación de trabajos de títulos. De los titulados, el 87% están trabajando y algo más de 150 jóvenes prosiguen estudios superiores en la Universidad de Concepción, el Instituto Profesional Virginio Gómez y otras instituciones de educación superior del país. Para ello, con los dos primeros así como con otras instituciones, existe una articulación académica que permite el reconocimiento de los estudios realizados en el CFT.

Los jóvenes que están trabajando reciben, en promedio, unos 440.000 pesos de renta bruta por mes, en circunstancias que cuando comenzaron a estudiar su ingreso promedio mensual era cercano a 70.000 pesos.

El CFT es la única institución de educación superior en Chile que, desde sus inicios y hasta el final de 2007, contó con 710 beneficios CORFO para los jóvenes y ex trabajadores del carbón que cumplieran con los requisitos básicos de ingreso a la educación superior. A partir del 1° de enero de 2008, y por un nuevo período de 10 años, dichos beneficios se elevaron a 1.000. 300 de ellos cubren el 100% del arancel y 700 cubren el 85%.

Además, alrededor de 3.000 alumnos regulares del Centro han obtenido becas complementarias: Indígena, Presidente de la República, Nueva Milenio, JUNAEB, Municipalidad de Cañete, Casa de la Mujer de Lota.

En diciembre de 2004, el CFT obtuvo la autonomía por parte de MINEDUC. En noviembre de 2006 se logró la acreditación de la CNAP por dos años y, en enero de 2008, CORFO aprobó





la extensión del proyecto por otros 10 años: 2008-2017. En noviembre de 2008 se presentaron los antecedentes necesarios para lograr la reacreditación institucional.

Actualmente, el CFT cuenta con la aprobación del MINEDUC de 8 carreras con un programa curricular modular y con desarrollo de competencias. Para impartir la formación, la institución dispone de talleres y laboratorios bien equipados y actualizados: máquinas, herramientas, neumáticas, soldadura, Autocad, refrigeración básica, dibujo, informática, diversos talleres en el área de madera.

Se ha creado la carrera de Técnico Nivel Superior en Industrias de la Madera, con una inversión de 3 millones de dólares (CORFO, Programa MECESUP-MINEDUC, Gobierno de Italia y UDEC) en infraestructura, equipamiento de talleres y laboratorios y perfeccionamiento docente.

En marzo de 2006 se inauguró la sede Cañete, con dos carreras técnicas: Nivel Superior en Turismo y Nivel Superior en Administración Pública.

Existe una creciente vinculación con el sector productivo y a la fecha se han creado diversos Comités Consultivos con Empresas por carrera. Existen, además, convenios para prácticas industriales con algo más de 250 empresas de la región y el país.

Existen convenios de trabajo y colaboración con diversas instituciones nacionales y extranjeras: además de la Universidad de Concepción y el Instituto Profesional Virginio Gómez, los hay con CONAMA, CORMA, Municipalidad de Cañete, INDURA, CONADI, Alta Escuela de Namur-Bélgica, Universidad de Alcalá-España, Colleges Merici y la Flèche de Canadá, etc.

Actualmente, el CFT Lota-Arauco participa activamente en diversas redes de educación de las áreas Metalmeccánica (Red Biobío) e Industria de la Madera (Red Forma), en las que se incluye a liceos de la zona y universidades (Federico Santa María, de Concepción, del Biobío) e institutos profesionales como Virginio Gómez, INACAP, entre otros. Además, el Centro es miembro pleno de la Red de CFT surgidos al alero de las Universidades del CRUCH.

El CFT se ha adjudicado y ha administrado 29 proyectos para realizar perfeccionamientos, intercambios educativos y culturales o inversiones en infraestructura, maquinaria, perfeccionamiento docente (unas 6.500 horas de perfeccionamiento y capacitación), etc. Para ello, ha contado con financiamiento de países como Italia, Francia, Canadá, Alemania, Bélgica y Suecia, además de fondos nacionales como FDI-CORFO, MECESUP, entre otros. En 2008 se obtuvieron dos proyectos MECESUP: Gestión Institucional y Nivelación en Ciencias Básicas. Este último, en red con los CFT UDA (Copiapó) y Teodoro Wickel (Temuco).

A la fecha, en el CFT se han creado 88 puestos de trabajo estables para la zona y algo más de 20 personas realizan trabajos a honorarios. Cerca del 80% de estos trabajadores provienen de las comunas de Lota y Coronel.

A través de sus departamentos de Ciencias Básicas y de Empleabilidad, Prácticas Laborales y Titulación, el CFT ha elaborado varios estudios y documentos. Desde 1998 se han publicado 19 documentos de trabajo (es una de las pocas instituciones chilenas de educación superior que mantiene una política de sistematización y seguimiento de su experiencia y de los resultados de la inserción laboral de sus alumnos y egresados).

En agosto de 2008, cuatro jóvenes titulados de TNS del CFT Lota-Arauco fueron premiados con la Beca Técnicos al Extranjero de MINEDUC (al País Vasco, Canadá y Australia).

El Centro ha diseñado e impulsado el primer proyecto piloto de articulación académica y reconocimiento de saberes previos entre la educación de adultos y educación media (CEIA San Luis de Potosí de Lota) y el CFT Lota-Arauco.

En síntesis y en términos más generales, el CFT ha logrado valorizar y reivindicar, al menos en la región, la pertinencia de la formación técnica de nivel superior, y ha posibilitado que miles de jóvenes provenientes de comunas pobres y marginadas tengan, por primera vez en su vida, una oportunidad real de acceder a la educación superior.



SITUACIÓN ACTUAL

La experiencia del CFT es reconocida en la región. Diferentes entrevistados señalan la importancia que éste tiene por la forma en que se ha implementado y los resultados obtenidos en la formación e inserción de técnicos de nivel superior.

Si bien es un factor intangible, se percibe en los diversos agentes involucrados un profundo compromiso con la experiencia y con su aporte al desarrollo de una de las zonas más deprimidas del país.

La continuidad del proyecto está asegurada hasta 2017, gracias a la ampliación del financiamiento CORFO.

Ha abierto una serie de posibilidades a las familias de la zona del carbón, de mejorar sus ingresos y, en general, su calidad de vida a través de la educación. De paso, libera a la población de la zona de una concepción de dependencia permanente de un Estado asistencialista. A la vez, abre ilimitadas posibilidades de desarrollo personal y social para las mujeres, en una zona en que los espacios laborales tradicionales estaban reservados a hombres.

REPLICABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD

En opinión de los directivos y docentes del CFT Lota-Arauco, esta experiencia ha construido un modelo de educación técnica de nivel superior replicable en zonas deprimidas del país. De hecho, hace un par de años, y con financiamiento público, CORFO creó en Lebu un segundo CFT, a imagen y semejanza de la experiencia aquí descrita; en los últimos meses, diversos directivos del CFT Lota-Arauco han efectuado visitas a Chiloé para difundir la experiencia y apoyar la idea, ahora de MINEDUC, de crear un nuevo Centro en esa Provincia.

Como se ha indicado, el CFT tiene garantizado su financiamiento para la próxima década. En opinión de los entrevistados en la zona, es esencial el financiamiento estatal de centros como éste en zonas pobres o deprimidas pues, en estos lugares, experiencias que se han planteado un cofinanciamiento por parte de los usuarios, han fracasado.

A este elemento se suma la credibilidad alcanzada ante el mundo público y privado, dado el éxito de la experiencia, lo cual le da un sustento social y político.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

Fuera de mejorar la calidad de vida, por la vía de aumentar las posibilidades de inserción laboral y, por ende, mejorar los ingresos de la población y generar movilidad social para los hijos de los ex mineros del carbón, el proyecto hace múltiples aportes al desarrollo territorial.

En efecto, el CFT genera articulación con diversos actores públicos y privados, tanto del territorio específico como de otros niveles territoriales; diversifica las fuentes productivas de la Provincia de Arauco y, particularmente, de las comunas de Lota y Coronel; valoriza la educación y, más específicamente, la educación técnica como fuente de ingresos y de movilidad social; permite mantener y proyectar a los habitantes en su territorio, como agentes de desarrollo. Un ejemplo de ello es la instalación del Call Center del Banco Estado en Lota, que emplea a decenas de egresados y titulados del CFT.

El CFT constituye un hito que impulsa el desarrollo de otras actividades, por la vía de la formación de capital humano para una zona que postula a adquirir el estatus de Patrimonio de la Humanidad, con la diversificación de actividades que esto implica. Desde ya, en torno al local del CFT se han instalado diversos negocios, como residenciales, librerías, fotocopiadoras, servicios de alimentación y otros, los que se suman a los emprendimientos impulsados por los propios egresados del Centro.

El CFT ha estudiado los retornos generados por los egresados al Estado vía impuestos. Se estima que el Estado recupera los dineros invertidos en estudiantes titulados y trabajando, en un período de 2,4 años. Ello demuestra que la mejor inversión que puede realizar el Estado es en su gente, esto es, en el desarrollo de su capital humano, fuente y origen de todo verdadero desarrollo futuro.



RECONOCIMIENTO AL DESARROLLO
DE SALUD PÚBLICA CON ENFOQUE
TERRITORIAL

PROGRAMA INTERSECTORIAL DE PROTECCIÓN SOCIAL PARA PESCADORES ARTESANALES Y SUS FAMILIAS DE CALETA LA BARRA

<i>Localización</i>	<i>Caleta La Barra, Comuna de Toltén. Región de la Araucanía.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>Junio del 2008.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Unidad de Salud Ocupacional (USO), SEREMI de Salud de la Araucanía.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

La localidad de Caleta La Barra está emplazada en la desembocadura del Río Toltén. Este asentamiento de pescadores es parte de la comuna de Toltén, ubicada en la zona costera de la Provincia de Cautín, Región de la Araucanía.

En Caleta La Barra viven aproximadamente 300 personas (47 familias) y se consolida como asentamiento humano luego del terremoto de 1960, catástrofe natural que daría origen a la barra que existe en la desembocadura del Río Toltén y que da el nombre a la localidad. El poblado cuenta con electricidad y agua potable, pero no tiene sistema de alcantarillado; tampoco tiene un sistema de atención preescolar; la conectividad con la zona urbana más próxima es deficitaria y se torna compleja en el periodo de mayor tránsito de vehículos pesados, asociados a la explotación forestal.



La principal actividad productiva de Caleta La Barra es la pesca artesanal. Sin embargo, y de acuerdo a lo expresado por sus habitantes, “no hay pesquería”, lo que significa que la cantidad de peces, en particular la corvina, ha descendido de manera significativa. El lapso entre los buenos “lances”¹ es muy largo, por lo que pueden pasar varios años antes de que un integrante del sindicato de pescadores vuelva a ser el dueño de un lance.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

ORIGEN

Desde junio de 2008, la Unidad de Salud Ocupacional (USO) del Departamento de Salud Pública de la SEREMI de Salud de la Región de la Araucanía ha venido desarrollado en Caleta La Barra un trabajo de articulación de los actores locales, con un fuerte énfasis en la promoción de procesos participativos y vinculación e integración de otros actores como el Municipio e instituciones públicas de la región, todo ello en la línea programática del Ministerio de Salud (MINSAL), que señala la necesidad de focalizar parte del quehacer de las USO del país, en desarrollar una intervención sistemática en población vulnerable.

El liderazgo del proceso ha estado en manos de las organizaciones de la Caleta: el Sindicato de Pescadores Artesanales, la Junta de Vecinos, el Comité de Agua Potable, el Comité de Salud y el Club Deportivo. La USO ha sido la unidad gestora que ha facilitado el desarrollo de un trabajo intersectorial, inspirado en la política de protección social focalizada en población vulnerable; en el caso de Caleta La Barra, esta focalización se refiere a trabajadores y trabajadoras de la pesca artesanal.

1. Los pescadores llaman “lance” a la modalidad de pesca -en este caso- de la corvina. Ésta consiste en atrapar un cardumen en una malla que es sostenida por dos botes, la malla es maniobrada desde los botes hasta envolver y arrastrar a los peces fuera del mar. Uno de los botes es el que lidera el lance y por lo tanto es el dueño de la mayor parte de la ganancia de la pesca obtenida, la distribución a todos los involucrados está previamente definida, incluso para los niños dependiendo del nivel de escolaridad que tengan. La propiedad de los “lances” es regulada por el sindicato, todos los miembros tienen su turno asegurado.

El equipo de trabajo de la Unidad de Salud Ocupacional de la Araucanía, integrado por 4 funcionarios (tres expertos en prevención de riesgos y una secretaria), tras explorar varios escenarios de posibles intervenciones, optó por centrar el trabajo en una población de pescadores que presentan altos índices de accidentabilidad, riesgos y enfermedades asociadas a su actividad laboral. Se identifica entonces a una población asentada en un territorio con características específicas, claramente diferenciada de otras poblaciones y con un denominador común histórico: la actividad de la pesca artesanal.

ESTRATEGIAS UTILIZADAS

Para un abordaje integral del trabajo con los pescadores fue aplicada la estrategia de intervención del enfoque de los “Determinantes Sociales de la Salud” del MINSAL. Este enfoque busca generar explicaciones sistémicas que vinculan los problemas de salud que experimentan las personas y los problemas de su entorno social, cultural, económico y ambiental, esto es que, para mantener y/o recuperar el estado de salud de las personas, no sólo es necesario ayudarlas directamente, sino también trabajar en todos los otros ámbitos que influyen en su desarrollo.

Uno de los aspectos destacados por los integrantes de la USO es que la estrategia de trabajo y las actividades desarrolladas en Caleta La Barra representaron un cambio importante respecto de lo que habitualmente se había hecho. Por lo general, una Unidad de este tipo desarrolla programas para informar y capacitar a los trabajadores beneficiarios del sistema de seguridad y prevención de riesgos en el trabajo. De acuerdo con lo señalado por los profesionales, una parte de las actividades se orientan a dictar cursos y charlas sobre prevención de riesgos en el trabajo, legislación vigente en la materia y otros temas asociados. El trabajo en Caleta La Barra implicó abrirse a nuevos temas, asumiendo como supuesto o hipótesis que trabajar con la población “vulnerable” superaba con creces la dictación de cursos o charlas sobre prevención de riesgos y accidentes. Para dar respuesta a los problemas y requerimientos que la población identificó, era necesario desarrollar un trabajo de mayor envergadura, abordando diversos ámbitos del desarrollo

e involucrando a distintos actores, tanto de la comunidad local como de la institucionalidad pública y del mundo privado. En este sentido, la salud laboral y la prevención de riesgos asociados a la actividad de la pesca artesanal fueron un área de trabajo inicial en la Caleta y un medio para establecer, en un primer momento, la relación con la comunidad local y elaborar con ella un diagnóstico de la situación. El diagnóstico arrojó diversos temas que sobrepasaban las capacidades y conocimientos del equipo de la USO.

Luego de un primer acercamiento entre la Unidad y las organizaciones sociales de la Caleta, fue convocada una primera reunión para constituir formalmente la Mesa de Trabajo Grupo Vulnerable: Pescadores Artesanales La Barra, Comuna de Toltén. La reunión se llevó a cabo en junio de 2008 y la

mesa quedó constituida por la Municipalidad de Toltén, INP, FONASA, Hospital de Toltén, SERVIU, Sindicato de Pescadores Artesanales, Comité de Salud de La Barra, Club Deportivo, Comité de Agua Potable y SEREMI de Salud (representada por la Unidad de Salud Ocupacional).

Ya desde la elaboración del diagnóstico (participativo), se puso especial atención a la generación de una relación que fuera construyendo lazos de confianza entre los habitantes y entre éstos y los actores externos que acudían a su territorio. Había que cambiar el ambiente de desmotivación de la comunidad, así como la baja credibilidad que las instituciones públicas tenían ante los habitantes de la Caleta. Para ello había que ir cumpliendo los compromisos que se adquirían, trabajar sobre los temas que la comunidad identificaba como prioritarios y





buscarles soluciones viables y en el corto plazo. La estrategia utilizada es probablemente simple y compleja a la vez: simple porque se trata de recomponer las relaciones sociales y los vínculos, y compleja debido a la facilidad con que estas relaciones se rompen.

La forma de trabajo presenta dos elementos novedosos. La primera novedad es que la gestión de una intervención con enfoque territorial y orientada a un desarrollo integral de una comunidad particular, es asumida por una Unidad de Salud Ocupacional. Este aspecto pone en evidencia la existencia de capacidades e interés por la promoción del desarrollo con enfoque territorial (o basado en el enfoque de los determinantes de la salud), más allá de las instituciones y servicios públicos a los que tradicionalmente se asocia con este tipo de iniciativas. El segundo elemento novedoso se relaciona con los procesos que, de acuerdo con los entrevistados, han permitido que esta experiencia de desarrollo territorial se haya desencadenado, y se refiere a los contenidos “blandos” que han sido claves: la disposición, el compromiso y la transparencia de los funcionarios de la USO han permitido relaciones horizontales y comprometidas entre la comunidad y las instituciones públicas. Si bien hay instrumentos, programas, información, instituciones y recursos involucrados en esta experiencia, los elementos que están en su base tienen que ver con la valorización del capital social que tanto las personas que trabajan en instituciones públicas como las comunidades poseen y que, puestas en común y con objetivos compartidos, pueden generar un proceso de cambio virtuoso, en el que es posible superar temores, desconfianzas y malas experiencias que sólo representan un obstáculo para el desarrollo y el trabajo colectivo.

MODOS DE GESTIÓN

Las formas de trabajo han sido coherentes con la estrategia desplegada: se constituyó una mesa de trabajo que ha operado sin interrupciones. En cada sesión, la secretaria de la USO es la responsable de tomar el acta y distribuirla a todos los participantes (también a los que se ausentaron); mediante las actas, revisadas en cada sesión (mensual), se hace un seguimiento de cada compromiso (con sus responsabilidades y plazos asociados) adquirido por los participantes de la mesa.

RECURSOS Y CAPACIDADES PROPIAS DEL TERRITORIO

Los recursos involucrados en esta iniciativa son diversos; el principal, según los participantes entrevistados, ha sido el capital humano. En esta línea, se puede señalar que la disposición de recursos humanos locales, municipales, de la USO así como de los otros servicios y de la Universidad Católica de Temuco ha sido muy relevante. Uno de los entrevistados indica: “Para nosotros, dedicar tanto tiempo a trabajar en una sola localidad o sector es muy difícil y no podríamos haberlo hecho si la USO no estuviera llevando el liderazgo en la coordinación” .

La USO dedica horas profesionales en terreno al menos una vez al mes, además del tiempo dedicado a la sistematización de cada reunión de la mesa, la distribución de información y el seguimiento y concreción de los acuerdos tomados. Todo ello implica tiempo tanto de la USO como de los servicios que han comprometido su asistencia y/o inversión en la localidad y sus habitantes.

Por otra parte, este proceso ha permitido que el capital organizacional de la comunidad se fortalezca y se visibilice. La estrategia de trabajo, que enfatiza que las decisiones sean participativas considerando, en primer lugar, a la comunidad de La Barra, ha sido clave. Indican los involucrados: “En La Barra había organizaciones, pero era difícil verlos juntos, trabajando juntos. Hoy están unidos y eso se ha logrado porque se ha promovido que todos participen sin diferencias, en cuanto a estar o no organizados; con esto se han ampliado los liderazgos y ya no sólo hablan los de siempre”; “la actitud de la gente ha cambiado, tienen otra energía, otras ganas, son personas proactivas, que han investigado y que hacen preguntas”.

Aunque no se refiere a una magnitud significativa de recursos, importa mencionar ciertas pequeñas inversiones que tienen un carácter más bien simbólico pero que potencian la generación de confianzas y el compromiso. Por ejemplo, para los habitantes de La Barra que han participado en las mesas desde su inicio, un detalle destacado fue que, luego de cada reunión, había un almuerzo para el cual se había contratado a chef y mozos, y las mesas estaban preparadas con decoración elegante, lo que hablaba de preocupación. Los entrevistados de la comunidad



señalan: “La primera vez que vimos las mesas, de los treinta que habíamos se fueron la mitad -les dio vergüenza-. Hoy faltan puestos”. Según la USO, el sentido de esta preparación fue generar un cambio en la dinámica y en la autoestima de las personas de la Caleta: todas las personas, sin distinción, merecen recibir un trato que las reconozca y dignifique.

El proceso, de poco más de un año, ha permitido, por ejemplo, que las organizaciones locales aliadas hayan presentado una iniciativa al municipio, para visibilizar Caleta La Barra como destino turístico. El proyecto se llama “Caleta La Barra, un lugar para el futuro” y está impulsado por la Junta de Vecinos, el Club Deportivo, el Comité de Agua Potable y el Sindicato de Pescadores y cuenta con apoyo de la División de Organizaciones Sociales, Red Protege (2 y medio millones de pesos).

Además, se ha contado con el aporte y compromiso de diversas instituciones públicas, entre ellas el municipio, y con la contribución de la Universidad Católica de Temuco. El aporte más significativo (37 millones de pesos) ha sido la reposición del embarcadero, por parte del MOP. Por otra parte, se está construyendo un centro de gastronomía, con aportes de FOSIS y del municipio (de paso, estas obras generarán puestos de trabajo para la comunidad local); se reparó y equipó la posta de salud con recursos municipales; ha habido mejoramiento del saneamiento básico, mediante la instalación de depósitos

de basura y el aumento de la periodicidad de la recolección de residuos por parte del municipio; se están haciendo las gestiones para mejorar el sistema de eliminación de desechos domiciliarios; se ha mejorado la iluminación pública; se están haciendo gestiones para contar con jardín/guardería infantil, con JUNJI e INTEGRA; se está en proceso de licitación con Chile Califica, para nivelar estudios de enseñanza básica y media en Caleta La Barra; se están saneando títulos de dominio; entre otras inversiones y acciones.

La UC de Temuco ha realizado diversas intervenciones orientadas a mejorar las condiciones de higiene y sanidad ambiental, entre ellas el manejo de mascotas (desparasitación; entrega de información sobre enfermedades que transmiten las mascotas, esterilización, entre otros). Además, en el marco de su participación en la mesa, la universidad ha comprometido formación en manipulación de alimentos para quienes se hagan cargo del funcionamiento del centro gastronómico en construcción. Todos estos aportes han sido con recursos propios y la comunidad ha puesto la sede del sindicato y a las organizaciones para apoyar las gestiones locales.

ALIANZAS, LIDERAZGOS, TOMA DE DECISIONES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

El liderazgo del trabajo lo tiene la USO; es lo que indican todas las personas entrevistadas. Las alianzas se construyen a partir de los compromisos que se adquieren en las reuniones de la mesa, y son determinadas por acuerdos concretos; no son alianzas generales.

No obstante, hay actores -locales- presentes en todo el desarrollo de la iniciativa: los habitantes y las organizaciones de la comunidad; los representantes del municipio y la Unidad de Salud Ocupacional.

El liderazgo que se atribuye a la USO es inclusivo, transparente, comprometido; es participativo, pues se avanza al ritmo de los acuerdos y compromisos adquiridos. La USO “ha involucrado a públicos y privados, las decisiones son participativas y de la base y desde ahí se ve a quién convocar de los públicos” (entrevistado servicio público).



A partir de la entrevista colectiva realizada en la documentación de esta experiencia, se pudo observar la existencia de liderazgos masculinos y femeninos, ambos con espacios de intervención específicos: los masculinos centrados en temas vinculados a la generación de ingreso y empleo y la búsqueda de alternativas para esto; los liderazgos femeninos, si bien también plantean temas relativos al trabajo y al ingreso, manifiestan su preocupación por asuntos como conectividad, alumbrado público, saneamiento básico (alcantarillado y pozos negros), atención en salud, cuidado de niños menores y oportunidad de nivelar estudios.

Estas distinciones muestran que ha habido un proceso en que hombres y mujeres han podido manifestar sus necesidades en un espacio abierto y participativo, y éstas han sido acogidas y canalizadas por la institucionalidad pública.

Estas preocupaciones son, en efecto, las que van determinando las alianzas con servicios y la participación de éstos en la mesa.

PRINCIPALES LOGROS

Los habitantes de Caleta La Barra tienen una visión de futuro, tienen un proyecto compartido (“Caleta La Barra, un lugar para el futuro”). Tal como ellos señalan, su objetivo es “dar a conocer este maravilloso lugar a las personas, pero de una manera tal



que la comunidad sea la que desarrolle, decida y destaque sus atributos, a través de reuniones de trabajo periódicas”.

Éste es un resultado que da cuenta del cambio logrado en la comunidad, cual es la valorización del capital social existente que, puesto en una dinámica virtuosa, es capaz de iniciar un proceso de desarrollo que permite mirar el presente y el futuro más positivamente, no fijando la mirada en las carencias, sino también en las oportunidades que ofrece el entorno inmediato: hombres y mujeres de la comunidad participan, opinan y tienen liderazgo. El logro, por lo tanto, no tiene que ver tanto con la magnitud de la inversión como con su pertinencia y oportunidad, pues los aportes institucionales se fueron poniendo a disposición al ritmo en que la comunidad iba analizando su realidad e identificando necesidades, problemas y formas de solucionarlos, de manera participativa. Este logro puede facilitar la búsqueda de alternativas para complementar las actividades de subsistencia hoy disponibles.

Resultados más concretos son la renovación del embarcadero, la construcción del centro gastronómico, el mejoramiento del alumbrado público, el mejoramiento de la posta de atención rural, mejora de caminos, entre otros. También hay mejoras visibles en el plano ambiental con el trabajo de los organismos públicos y la Universidad Católica (manejo de mascotas; alcantarillado y solución a pozos negros colmatados, manejo de basura, etc.); en desarrollo social, entrega de información y la vinculación de la población con los sistemas (100% de entrega de carne de FONASA, atención dental, entrega de implementos de seguridad, etc.); en materia de identidad y cultura, se ha puesto en valor a la comunidad: su gente, su entorno, su historia; por otro lado, la institucionalidad se ha adaptado a una demanda local y específica.

SITUACIÓN ACTUAL

Las siguientes son expresiones de los actores de la comunidad, manifestadas al momento de preguntarles por la sostenibilidad y proyecciones del trabajo que están haciendo actualmente: “Hemos logrado un mayor conocimiento del sector; se nos ha quitado el temor a hablar, tenemos más personalidad, tenemos la capacidad de hablar y plantear nuestras ideas y ya

no vemos a las autoridades tan arriba (...) hoy veo que todos somos personas y hay que atreverse a hablar aunque salgan las palabras a medias y decir lo que uno siente (...) todos tenemos derecho a opinar (...)"

Los habitantes de Caleta La Barra tienen sueños y están actualmente trabajando por ellos, tienen claro que la pesca no es suficiente para sostenerse y que el turismo puede ser una actividad complementaria. Hoy hay actividad en esta línea, pero se lleva a cabo en condiciones precarias. Existen potencialidades para mejorar y ofrecer nuevos atractivos, como la pesca del lenguado, deportes (kayac), paseos en bote, gastronomía, entre otros.

Para los organismos públicos y el municipio, también la situación de la comunidad ha cambiado: "Hoy tienen visión, ven que unidos pueden mejorar su condición, ellos cambiaron, ya no es un tema político, ahora es entre todos. Ellos han aprendido, hoy son sujetos activos de su propio desarrollo". Servicios públicos y municipio se ven como socios en esta empresa. Reconocen un liderazgo en la USO y una capacidad para comprometer el aporte de cada organismo en solucionar y dar respuestas a necesidades que son planteadas por la propia comunidad.

Si bien los resultados en un año de trabajo son evidentes para todos los involucrados, las expectativas y sueños que tiene la comunidad apuntan a lograr mayores cambios y una mejora ostensible de su calidad de vida y de su entorno.

REPLICABILIDAD

La replicabilidad de la experiencia es viable desde el punto de vista institucional, económico, político y social. No debería haber barreras para que este tipo de estrategias de desarrollo fuera implementado por cualquier servicio, unidad, departamento, etc.. La pregunta es si el Estado cuenta con un capital social como el de la USO Araucanía o si es posible recuperarlo y/o desarrollarlo para promover procesos de desarrollo con sentido, como el que está en curso en Caleta La Barra. Es una forma de trabajo que está institucionalizada en el Estado. Se trata de un enfoque que tiene como contenido la necesidad de ceder



poder a lo local y sus actores para, desde allí, organizar la oferta pública, entendiendo a las personas como sujetos de derecho.

Desde la Unidad de Salud Ocupacional de Concepción se ha solicitado información sobre la experiencia de Caleta La Barra. En 2008, el MINSAL organizó un encuentro entre las distintas USO del país, que permitió mostrar el trabajo que se está realizando. La presentación al concurso organizado por la SUBDERE representa también una oportunidad para dar a conocer lo que se está haciendo desde esta Unidad.

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de esta estrategia de trabajo está en proceso de construcción, puesto que todos los esfuerzos que se hacen para fortalecer y empoderar a la comunidad local apuntan en esa dirección. Vale decir, que ellos sean capaces de gestionar su desarrollo a partir del trabajo conjunto, y de mantener una vinculación con las instituciones externas que pueden facilitar el acceso a ciertos recursos, beneficios y, en definitiva, al ejercicio de sus derechos.

La sostenibilidad no es simple y, probablemente, se logrará en un proceso de mediano a largo plazo en el que el tipo de



relaciones transite de la dependencia en algunos planos a la de la interdependencia e independencia completa en otros planos. Por ejemplo, en algún momento del proceso, la mesa de trabajo podría ser convocada y liderada por la propia comunidad y, en el camino, el rol gestor de la iniciativa podría rotar entre los diversos actores que participan de ella.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

El desarrollo es un proceso que debería tener como centro la recuperación o profundización del capital social, tanto del promotor de dicho desarrollo (en este caso la institución pública), como del sujeto de la acción, así como de las redes y confianzas entre uno y otro. En el mismo sentido, la experiencia aporta al desarrollo territorial pues muestra que éste es un proceso que puede ser liderado o gestado por diversos actores y no es privativo de alguno de ellos.

La iniciativa promueve un abordaje progresivo e integral de los temas, esto es con una mirada territorial y participativa que recoge los intereses y necesidades de la comunidad, y con una forma de trabajo que no se ve saturada por un exceso de oferta pública, es decir, que permite adecuar las expectativas a la realidad.



RECONOCIMIENTO
JÓVENES Y TERRITORIO

ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS LOCALES DE JUVENTUD

<i>Localización</i>	<i>Comuna de Maipú, Región Metropolitana.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>2007.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Municipalidad de Maipú.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

Maipú es una comuna ubicada en la zona poniente de Santiago. Pertenece administrativamente a la Provincia de Santiago, Región Metropolitana de Santiago (RM).

Según el Censo del año 2002, Maipú tiene una población de 468.390 habitantes, lo que la hace la segunda comuna más poblada del país (sólo superada por Puente Alto). De esta población, 111.904 personas son jóvenes entre 15 y 29 años. El 51,3% de los maipucinos tiene menos de 30 años. La mayor parte de esta población juvenil se concentra en el rango etario de 19 a 24 años (38,97%), segmento que se encuentra en su mayoría cursando estudios secundarios y/o superiores.



En la comuna existe un total de 18.096 jóvenes en situación de pobreza, correspondiente al 16,17% de ese segmento. Las principales ocupaciones de los jóvenes de Maipú son de oficinistas/empleados, trabajadores semicalificados, técnicos y vendedores. El porcentaje de profesionales jóvenes (segmento 25 a 29 años) alcanza al 10,93%. El 23,8% de la población joven (siendo el más afectado el subgrupo etario de 15-18 años) desarrolla actividades definidas como laboralmente precarias, lo que sitúa a la comuna en el octavo lugar a nivel de la RM.

Según estimaciones del INE, la Región Metropolitana tendrá 7.421.598 habitantes en 2020. Para esa fecha, Maipú habrá registrado un incremento en su población de 132%, constituyéndose en la comuna con la mayor población del Gran Santiago.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

ORIGEN

La articulación de Políticas Locales de Juventud se enmarca en el desafío que se plantea la gestión asumida en el PLADECO por el Alcalde Alberto Undurraga. La idea fundante es entregar a la gran cantidad de jóvenes residentes de la comuna, un servicio coordinado y adecuado a sus intereses y áreas de desarrollo. El Alcalde tenía la convicción de que la gran población juvenil constituía un factor de desarrollo del territorio. Más allá de impresiones infundadas, la realidad indica que los jóvenes son actores participativos, pero en dinámicas distintas de las tradicionales. La fuerza productiva podría estar en el segmento juvenil, lo que significaba que la comuna debía ofrecer oportunidades, de manera de fomentar la permanencia de los jóvenes en ella.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

- » Lograr la inclusión de los jóvenes de Maipú, otorgando servicios y derechos plenos, con base en una visión común de joven aporte al presente y futuro de la comuna.
- » Coordinar los servicios municipales y los derivados de convenios públicos y privados, asegurando atención y acceso en derecho a todos los jóvenes de la comuna, de entre 15 y 29 años.

- » Potenciar la participación de la juventud en las decisiones comunales en corto y largo plazo, cautelando la calidad y el acceso a los beneficios existentes para todo joven, sin discriminación, así como las propuestas de éstos en soluciones o ideas a implementar.
- » Potenciar el desarrollo de la organización de y para jóvenes, entregando facilidades de difusión y coordinación en red.

ESTRATEGIAS UTILIZADAS

Para lograr los objetivos, la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) desarrolló diversas formas de trabajo, considerando principalmente a la participación como método. Se comenzó con un diagnóstico interno de esta dirección -en 2007-, el cual determinó la necesidad de contar con estrategias mucho más focalizadas en los jóvenes, pues hasta ese momento el municipio trabajaba indistintamente temas de infancia y juventud. Era necesario ordenar todo el sistema de servicios municipales asociados a los jóvenes, pues ese segmento etario estaba viviendo problemáticas sociales que no estaban suficientemente claras dada la escasa disponibilidad de datos. Se trataba tanto de jóvenes estudiantes como de familias jóvenes y, por lo tanto, de adultos jóvenes. Esto significaba que el segmento estaba compuesto por distintas realidades, a las cuales la comuna no estaba dando respuestas.

La estrategia se basó en experiencias anteriores (Municipalidad de Concepción) y en trabajos de diversos autores (Duarte y otros).

A través de una estructura metodológica denominada "diamante" se buscó articular los datos y estudios sobre juventud, la oferta municipal y comunal para jóvenes, y la participación de la propia juventud. Según esta metodología, se asume que en cada uno de los extremos del diamante, existen ciertos elementos que convergen al tema de los jóvenes. Ellos son los protagonistas del proceso.

Se trabajó por medio de asambleas juveniles con la finalidad de visualizar el trabajo, las necesidades y propuestas de los involucrados. Se habla de un proceso de deconstrucción para volver a construir. La estructura a cargo es el Centro de Atención Familiar,



y en el proceso convergen otras unidades como las oficinas de infancia y de la mujer. Esto implica un trabajo sistémico que incorpore al resto de las personas que conviven con los jóvenes.

Se conformó una Oficina de la Juventud que, integrada por profesionales del ámbito social, busca que la gestión municipal se haga cargo del potencial juvenil. Se planteaba que, por medio de la participación activa (gestión barrial, asamblea comunal de jóvenes), se podría enfrentar las conclusiones entregadas por el diagnóstico -éste fue el piso programático de la Oficina-, ofreciendo servicios y oportunidades a los jóvenes de la comuna, desde una visión unificada al interior del gobierno local.

Aprovechando la división administrativa por barrio de la comuna, a través de mesas barriales de jóvenes se los convocó para conformar la Asamblea de Jóvenes de Maipú, una instancia participativa donde ese segmento de población examinaría el diagnóstico entregado por DIDECO y aportaría sus visiones sobre la comuna, su presente y su futuro.

La municipalidad adquiere un rol en la gestión, encargándose del apoyo logístico y aportando recursos. La DIDECO tuvo mucho que ver en la primera etapa, en el desarrollo de los datos duros. Existe un momento en que estos datos son entregados a la comunidad juvenil con las distintas estrategias que se desarrollaron, y son los jóvenes quienes los deconstruyen y los



vuelven a organizar, no en una lógica de manifestar demandas sino de proponer, ofrecer soluciones, participando de una manera mucho más protagónica. Por lo tanto, las organizaciones juveniles de la comuna aportan el conocimiento de su propia realidad, sus intereses y aspiraciones, a fin de que la iniciativa logre satisfacer las necesidades más sentidas de este grupo etario. Cabe agregar que se busca reconocer las identidades diversas de los grupos juveniles.

ALIANZAS Y LIDERAZGOS

El liderazgo de la iniciativa está actualmente radicado en la Oficina de la Juventud de Maipú, la que cumple un rol de gestor, articulador, ejecutor y evaluador.

El Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) aporta su mirada técnica desde el nivel nacional, asesorando a la Oficina y apoyando la adaptación de las políticas al nivel comunal. El INJUV mantiene reuniones mensuales para intercambiar ideas con las distintas oficinas municipales; también participa en investigación. Desde el director del INJUV hacia abajo el apoyo ha sido muy importante, para vincular la experiencia de Maipú con las autoridades nacionales.

Por su parte, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) también jugó y juega un rol importante. FLACSO busca y sistematiza buenas prácticas en el país. Invitó a la Oficina de la Juventud de Maipú a un congreso latinoamericano de jóvenes. Participaron 27 países y esta oficina comunal representó a Chile. Gracias a dicha participación, la Oficina recibió insumos y retroalimentación útil para su propio desarrollo y FLACSO incorporó la experiencia a las mallas curriculares de algunos diplomados. A partir del encuentro entre FLACSO y la Oficina de la Juventud de Maipú se han formado mesas de trabajo. De estos encuentros surgió la idea del Colectivo Sudamericano de Juventud, del cual la Oficina forma parte.

Junto a lo anterior, Maipú es una de las 54 comunas piloto que el Ministerio de Salud estableció para trabajar en salud juvenil. La Oficina de la Juventud ha sido el apoyo comunal para implementar el Programa, tanto en el aporte de conocimientos como en la articulación con las diferentes redes del territorio.



La Universidad de Las Américas realiza un preuniversitario comunal gratuito para 450 jóvenes. El criterio es no discriminar ni por rendimiento escolar ni por condición social, basta con que el alumno esté cursando cuarto medio. Adicionalmente, la Universidad facilita sus dependencias, realiza talleres, seminarios y fiestas de animación masiva.

La Universidad del Mar, por su parte, ha puesto a disposición infraestructura (salón auditorio) y realiza algunos encuentros entre los dirigentes juveniles de la comuna.

Destaca asimismo el convenio con la Organización Iberoamericana de juventud (OIJ) para la primera asesoría técnica a nivel nacional, a iniciarse como fin del proceso y el trabajo realizado en 2009. La OIJ ve en Maipú una experiencia hito y firma un convenio para trabajar directamente con el municipio, a pesar de que Chile no ha suscrito la Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes.

MODOS DE GESTIÓN

Para la primera etapa, la metodología fue la de estudios de campo e investigación-acción (encuesta y focus group resultaron fundamentales para recoger la información de las mesas barriales). Durante 2008 se recopiló información sobre juventud nacional y local y servicios asociados a este segmento etario, lo que permitió enfocar la intervención de la Oficina y la articulación de las políticas locales. El contacto con el territorio (agentes barriales -enlaces-, encuentros barriales y jornadas culturales) condujo a la formulación de un Mapa de Agrupaciones (que se sigue actualizando y que muestra “zonas calientes” de actividad juvenil).

La planificación anual y semestral por proyecto permitió enlazar las iniciativas y hacer una oferta ordenada y coherente para los jóvenes, un ejercicio a pequeña escala de lo que sería una política comunal. Una planificación flexible fue fundamental para enmendar rumbos equivocados o poco apropiados (por ejemplo, se modificó el diagnóstico de 2007 para incluir algunos temas planteados en asambleas de jóvenes).

Todas las semanas se hacen evaluaciones. La DIDECO establece pautas de evaluación con criterios que tienen que ver con



alcance, cantidad de asistentes, compromisos realizados, compromisos cumplidos, tiempo. Para el seguimiento resulta necesario generar lazos de cercanía con la realidad juvenil, que permitan monitorear de manera real los avances. Se trata de reuniones, encuentros y contactos telefónicos, además de trabajo conjunto con los involucrados. Los propios jóvenes aportan en el seguimiento y la evaluación de los procesos.

Para ser beneficiarios de los recursos y servicios de la Oficina, los jóvenes deben llenar un formulario, y las actividades financiadas deben ser un aporte para la comunidad. La idea es educar y empoderar a los jóvenes. Se les explica que si la actividad se transforma en un aporte y si se logran consolidar sus agrupaciones, éstas pueden obtener personalidad jurídica y postular a recursos públicos. La Oficina los apoya hasta con un 50% del costo de la iniciativa, siendo facilitadora y no responsable de los proyectos.

RECURSOS PROPIOS (O ENDÓGENOS) Y CAPACIDADES PROPIAS DEL TERRITORIO

Los recursos financieros provienen de la municipalidad en su totalidad. La Oficina de la Juventud, dependiente de la DIDECO, cuenta, por lo tanto, con un presupuesto anual que es rendido ante esa dirección. Además, a través de la cuenta anual del Alcalde, se entregará rendición del uso de los recursos a la comunidad.

El recurso humano también proviene de la municipalidad. El personal especializado (profesional) remunerado de la Oficina está integrado por un psicólogo con magíster en psicología educacional; un sicopedagogo; dos trabajadoras sociales con formación de postítulo; y una docente en historia y geografía. Además, se cuenta con dos estudiantes en práctica (universitario y técnico) y una secretaria, también remunerados, y un personal voluntario de tres personas.

El financiamiento de la oficina es municipal y corresponde a 14 millones de pesos anuales.

En las organizaciones comunitarias hay un organismo llamado Enlaces Territoriales que, a través de los propios jóvenes, hace extensivas las iniciativas al territorio.

Cabe agregar que los funcionarios municipales dedican tiempos fuera de jornada, lo que habla de su convicción y su interés en el desafío adquirido.

TOMA DE DECISIONES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Las decisiones y los conflictos se abordan a través del diálogo permanente entre todos los actores y los propios jóvenes. Hay mecanismos informales pero también formales, como el levantamiento de actas, que se divulgan entre los actores, donde se consignan los acuerdos y responsabilidades. La Oficina



de la Juventud es panelista estable del Consejo Comunal de Educación, único en Chile, que reúne a actores públicos y privados. El equipo que toma las decisiones al interior de la Oficina está compuesto por siete personas. Con todo, el peso de las iniciativas asociadas a esta experiencia está radicado en el territorio y en los interesados, los que han fortalecido su autonomía, empoderándose y generando sus propias instancias de encuentro y desarrollo de iniciativas.

PRINCIPALES LOGROS

- » La iniciativa ha logrado posicionar el tema de juventud a nivel institucional, adquiriendo éste un carácter estratégico para el segundo período alcaldicio. La oficina ha visto legitimado su rol articulador ante los destinatarios de su gestión: los jóvenes.
- » Las organizaciones juveniles que existían antes de la iniciativa se han organizado con fines de mediano y largo plazo (ya no por intereses puntuales) y en escalas territoriales superiores.
- » Se ha logrado cercanía y obtenido aportes del INJUV, lo que ha permitido el acceso de jóvenes a beneficios (como Tarjeta Joven) y difusión de la experiencia de Maipú hacia otras realidades comunales.
- » Se han generado convenios con instituciones educativas y escuelas de gestión participativa, a través de diversos proyectos propios de la Oficina (escuela de líderes, charlas, apoyos a centros de estudiantes, preuniversitarios gratuitos, nivelación de estudios, capacitación de dirigentes).
- » Se ha formado la Asamblea de Juventudes, en la que participan representantes de realidades juveniles (escuelas, agrupaciones barriales, culturales, religiosas, etc.).
- » Se ha integrado a las agrupaciones juveniles en las Mesas Territoriales de Participación Ciudadana, lo que ha influido en proyectos estratégicos de la DIDECO (presupuestos barriales, entre otros).
- » Se han suscrito convenios con la Red de Salud para la atención específica del segmento juvenil, dos días a la semana, en un consultorio de la comuna, así como la integración de la visión de los jóvenes en el Proyecto Hospital de Maipú.
- » Se amplió el equipo de trabajo de la Oficina de la Juventud. De tres profesionales se pasó a siete, lo que potencia la cobertura y acción de la Oficina.



SITUACIÓN ACTUAL

Lo que está por delante es la presentación de la Política Local de Juventud por parte del Alcalde, la que debería actuar como la consolidación de los derechos de los jóvenes de la comuna. Esto quedaría institucionalizado por la vía de un decreto alcaldicio. No obstante, es función del proceso actual consolidar la participación de la diversidad juvenil, así como establecer mecanismos que contemplen lo barrial en la oferta municipal, lo que debería reflejarse en los presupuestos participativos y en el fortalecimiento de la autonomía e identidad barrial. También es necesario seguir contando con el monitoreo de la OIJ y el INJUV.

La Oficina de la Juventud es muy importante como promotora del proceso, gestora y articuladora de las diferentes iniciativas. A la larga, debería poder encontrar mayores recursos, por la vía de establecer vínculos con mayor número de servicios públicos e instituciones. En este sentido, es importante volver a destacar el alto compromiso del joven equipo profesional que en ella se desempeña.

REPLICABILIDAD

Para hacer esta experiencia replicable, los siguientes factores son claves:

- » Debe existir compromiso por parte de la institucionalidad local. Éste debe reflejarse en todos los actores políticos de la gestión local, lo que se logra a través de la sensibilización y la motivación.
- » El trabajo con los jóvenes debe ser flexible (adaptar los instrumentos en función de la retroalimentación que con ellos se produce).
- » Para ello, la intervención debe ser participativa en sus distintas fases.
- » Deben establecerse redes y apoyos efectivos.
- » Debe existir un compromiso efectivo por parte de los actores institucionales que se vinculan directamente con el trabajo.

ASPECTOS INNOVADORES

Entre los aspectos innovadores de esta iniciativa se encuentra la metodología denominada “diamante”, que articula los datos y estudios sobre juventud (encuesta INJUV, CASEN, artículos, otros); la oferta municipal y comunal para jóvenes (servicios, programas, instituciones); la participación de la propia juventud; y, en el centro, los jóvenes con la Asamblea de Juventudes; todo ello en un marco de trabajo flexible, articulado por la Oficina de la Juventud.

SOSTENIBILIDAD

El compromiso político por parte de la autoridad local debe institucionalizarse por la vía de la ya mencionada Política Local de Juventud, de manera de dar permanencia a la iniciativa. También es fundamental mantener el compromiso de los involucrados, esto es de los propios jóvenes, minimizando las barreras de entrada y asegurando la inclusión.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

El principal aporte de esta iniciativa al desarrollo territorial está en el reconocimiento, tanto conceptual como práctico, de las distintas realidades barriales al interior de la comuna. Esto es, que la experiencia trabaja en terreno, por medio de sus agentes territoriales, garantizando la participación de los propios interesados, y reflejando esta participación en la decisión de proyectos concretos (presupuestos participativos).



SEGUNDO LUGAR

5 EXPERIENCIAS DESTACADAS





VECINOS POR LA DEFENSA DEL BARRIO YUNGAY

<i>Localización</i>	<i>Yungay (Santiago Centro, Región Metropolitana).</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>2005.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Vecinos por la Defensa del Barrio Yungay.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

BARRIO YUNGAY

El Barrio Yungay se encuentra ubicado en la zona poniente de la Comuna de Santiago, en la Región Metropolitana. Fundado el 5 de abril de 1839, es el primer barrio republicano de Chile. Debe su nombre a la Batalla de Yungay. Sus límites territoriales, que en la actualidad son un poco más retraídos pero que quieren ser recuperados por los vecinos son: al sur, la Alameda Bernardo O'Higgins; por el oeste, Matucana; al norte, San Pablo; y por el sur, el callejón Negrete, actual Avenida Brasil.

Si bien no existe información exacta acerca de las características específicas de la población que habita el barrio, es posible señalar, según definición de los mismos vecinos, que es "multiclasista y multicultural". La Comuna de Santiago, según



información del Censo 2002, tiene 200.792 habitantes, de los cuales el 50,6% son mujeres y el 40,4% hombres; el 100% de su población es urbana.

Según información de CASEN, en 2006 la población en situación de indigencia alcanzaba el 1,49%, mientras que la población en situación de pobreza no indigente correspondía al 5,84%.

En la actualidad, el barrio es Zona Típica en 113 Hás, lo que representa un 70% de la superficie que se pretende sea declarada tal. Corresponde a la Zona Típica más grande de la Región Metropolitana.

LA ORGANIZACIÓN VECINOS POR LA DEFENSA DEL BARRIO YUNGAY

La entidad impulsora de la iniciativa es Vecinos por la Defensa del Barrio Yungay, que nace en 2005, a partir de un conflicto puntual que provoca que los habitantes del barrio se organicen. No se trata de una organización formal, pero cuenta con la participación aproximada de 20 vecinos. Si bien hay liderazgos claros, la organización es horizontal en todos los procesos, especialmente en la toma de decisiones, aunque la gestión de las diferentes acciones, proyectos, eventos, es realizada por los miembros que poseen las capacidades específicas requeridas para cada una. Para la definición y gestión de estas acciones, generalmente se crean comisiones, las que se hacen responsables del diseño, ejecución y evaluación, consultando a toda la comunidad que participa.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

ORIGEN

La organización nace cuando el Municipio de Santiago cambia abruptamente el sistema de recolección de basura en la comuna, generando una crisis sanitaria en el barrio. Paralelamente, la municipalidad trabajaba en la modificación del Plan Seccional Parque Portales, que permitiría la construcción de edificios en altura, situación que había ido perturbando y modificando los estilos de vida en el resto de la comuna, y que no respetaría la línea arquitectónica (fachada continua).

Frente a estos dos conflictos, la comunidad se organiza en asambleas y recolecta firmas entre los habitantes del barrio para detener las medidas municipales. Habiendo logrado revertir la situación, la comunidad ve la oportunidad y la urgencia de pasar de la protesta a la propuesta, en la intención de generar un modelo de barrio desde la comunidad.

Así nacen los Cabildos Abiertos “Por el Barrio que Soñamos”, espacios de participación comunitaria convocados por los vecinos y para los vecinos. En sus tres versiones -2006, 2007 y 2009-, estas instancias generaron diagnósticos participativos, reflexiones y propuestas para construir el barrio que anhelaba la comunidad. Las propuestas surgidas de estos encuentros han constituido la carta de navegación de la organización durante cuatro años y la expresión de un legítimo espacio de participación ciudadana, reconocido incluso por las autoridades.

Durante el resto del año se trabaja en asambleas permanentes a través de convocatorias abiertas que han permitido albergar la diversidad cultural y social del barrio Yungay. En las asambleas participan jóvenes, artistas, profesionales, gestores culturales, inmigrantes y adultos mayores. Los vecinos que componen la organización se reúnen quincenalmente entre marzo y septiembre, y semanalmente desde ese mes hasta enero, puesto que en este período se concentra la mayor parte de



los esfuerzos para organizar la Fiesta del Roto Chileno, que se celebra el 22 de enero y cuyo poder de convocatoria llega a los 15.000 asistentes.

Junto con ello, Vecinos por la Defensa del Barrio Yungay han creado dos medios de comunicación propios: la página web www.elsitiodeyungay.cl y la revista Bello Barrio, iniciativas que se generan de manera participativa con el objetivo de rescatar y promocionar el patrimonio cultural del barrio, y mantener informada a la comunidad de las diferentes actividades relacionadas con este tema.

Cabe agregar que la declaratoria de Zona Típica (30 de marzo de 2009) se logró a partir de la formulación de un expediente técnico financiado por FONDART.

OBJETIVOS

Los objetivos planteados por los Vecinos por la Defensa del Barrio Yungay, en la actualidad se encuentran principalmente orientados a desarrollar iniciativas bajo la premisa de que todo proceso debe darse con asociatividad, alta participación ciudadana vinculante y fortalecimiento del desarrollo cultural, considerando los recursos endógenos existentes, en especial el capital cultural.

ESTRATEGIA Y MODOS DE GESTIÓN

La estrategia diseñada para lograr los objetivos que persigue esta agrupación ha sido establecer espacios de participación abiertos para que, quien tenga interés en aportar o simplemente asistir a ellos, pueda hacerlo sin ningún tipo de impedimento. La participación ciudadana es la que sostiene la iniciativa.

Se ha creado una serie de instancias democráticas que, además de las asambleas permanentes, se han expresado en la realización de los tres Cabildos Abiertos ya mencionados; seminarios; dos festivales por la Defensa de Nuestro Patrimonio; rutas patrimoniales; lecturas literarias patrimoniales; celebración del Día del Roto Chileno; el Roto Sudaca; creación y mantención de la página web www.elsitiodeyungay.cl; edición de la revista Bello Barrio; además de consultas ciudadanas y encuestas



Se efectúan evaluaciones participativas de las iniciativas propuestas por la comunidad, principalmente en las asambleas permanentes y, de acuerdo a lo que de ellas surge, se modifican las acciones que no están aportando en la consecución de los objetivos planteados. Las evaluaciones desarrolladas por la organización se dan a conocer en todos los espacios en que ésta puede incidir: autoridades de todos los niveles; organismos públicos y privados que afectan la vida del barrio; y la comunidad que habita este territorio. Para los efectos de esta última y otros, la organización cuenta con una base de datos de más de 1.000 inscritos en lista de correos.



RECURSOS Y CAPACIDADES

Se han llevado adelante proyectos e iniciativas con diversos tipos de financiamiento. Entre ellos, en más de 40 actividades desarrolladas en los 4 años de vida de la organización, se han recibido fondos públicos.

El uso de los recursos se define a partir de la propuesta de proyecto y/o iniciativa que se presenta a la asamblea: en proyectos concursables, lo determina el equipo que logra ganar el proyecto y, cuando se trata de actividades autogestionadas, lo define la organización democrática de la propia asamblea. La rendición se hace ante esta misma instancia. Se hace una evaluación anual del trabajo, incluida una rendición de todos aquellos proyectos conseguidos en fondos públicos o asumidos vía autogestión.

En cuanto a recursos endógenos, las iniciativas han sido posibles gracias al capital humano, social y cultural presente en este barrio: cuenta con cerca de 30 organizaciones culturales, sociales y gremiales; en él habitan creadores y artistas; y el sector cuenta con una identidad barrial forjada por 170 años de historia. A esto se suma la presencia de fuertes liderazgos personales con diferentes carismas, capacidades y competencias.

ALIANZAS Y LIDERAZGOS

El liderazgo de esta experiencia está claramente radicado en la agrupación de Vecinos por la Defensa del Barrio Yungay, la que aglutina a gran parte de las organizaciones locales y que convoca a la comunidad para diagnosticar, planificar, diseñar, gestionar, ejecutar y evaluar diferentes iniciativas, actividades y eventos que rescatan y promueven la identidad local y el patrimonio, tanto tangible como intangible.

Se han creado estrechas alianzas estratégicas con instituciones públicas que se encuentran en el sector, como el Museo de la Educación y la Biblioteca de Santiago; a ellas se suman instituciones académicas, como las universidades de Santiago y ARCIS. Además, la agrupación se ha vinculado con diferentes organismos públicos, según necesidades u objetivos: Municipalidad de Santiago, SEGEOB, MINEDUC,

Consejo de Monumentos Nacionales, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CORE, Concejo Municipal, DIBAM, MOP, SUBDERE, entre otros. También ha contado con la colaboración de empresas privadas localizadas en el barrio, que han aportado conocimiento en las rutas patrimoniales, en diagnósticos, en apoyo a acciones desarrolladas, etc..

La Biblioteca de Santiago y el Museo de la Educación han actuado como uno más de los vecinos del barrio y han sido fuertes aliados en la comprensión de esta iniciativa; además, han facilitado el espacio físico para efectuar asambleas y cabildos abiertos. También, han abierto los vínculos con otros organismos de Gobierno, como el MINEDUC.

Es posible aseverar que el rol que cumplen aquí los organismos públicos no depende de si son del nivel nacional, regional o municipal, sino más bien tiene que ver con el área a la que están orientados. La agrupación del Barrio Yungay ha sabido convencer y persuadir a todos los niveles de Gobierno y a varios sectores de los beneficios que conlleva el rescate integral de un barrio histórico. De este modo, ha sido capaz de atraer la inversión pública a espacios donde ésta no existía, poniendo en la agenda problemáticas de las que nadie se estaba haciendo cargo y que podían llegar a tener un alto impacto negativo a largo plazo.

Un aliado importante es la actual Ministra Secretaria General de Gobierno, quien era diputada en los inicios de esta agrupación, y ha brindado un apoyo esencial, principalmente en la creación de vínculos con otros organismos y sectores públicos, y comprendiendo a cabalidad los objetivos que congregan a estos vecinos.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DECISIONES

La sociedad civil que se agrupa en Vecinos por la Defensa del Barrio Yungay ha querido ser protagonista en todos los niveles de responsabilidad. De hecho, la mesa técnica fue una propuesta comunitaria que ha asumido el Estado de Chile y, por tanto, está presente en las decisiones sobre recursos, diagnósticos, planificación, ejecución, supervisión y control del desarrollo a escala humana del Barrio Yungay.



Las decisiones se toman de manera horizontal y consensuada entre los involucrados, teniendo como política la apertura al diálogo franco y directo, aglutinando los diferentes puntos de vista y miradas posibles de encontrar en un barrio con características tan pluralistas y con actores públicos y privados que en ocasiones apuntan a objetivos diferentes. Los mecanismos son más bien informales, cuando se presentan discrepancias se intenta solucionarlas en el momento.

La agrupación de Vecinos por la Defensa del Barrio Yungay ha alcanzado un gran poder de persuasión y presión frente a la institucionalidad pública y también hacia los privados (en su momento hacia las inmobiliarias que estaban construyendo indiscriminadamente edificios que no respetaban en lo mínimo la línea continua del patrimonio arquitectónico). No solamente

ha ejercido presión porque en su momento fue un grupo de protesta, sino que en la actualidad, todos los esfuerzos están abocados a presentar propuestas serias y completas ante las diferentes instancias y sectores públicos.

Se trata de una experiencia inclusiva, en el sentido que ha permitido la integración de toda la diversidad presente en el territorio (género, edad, política, inmigrantes, personas con discapacidad, entre otros). Más que el concepto de ciudadanía, que en términos estrictos excluye a los que no se encuentran inscritos en los registros electorales y que no tienen 18 años cumplidos (dejando con esto excluidos a los jóvenes y menores y a los inmigrantes), lo que se profundiza en esta iniciativa es el concepto de comunidad, que desde su concepción aglutina mucha mayor diversidad.



PRINCIPALES LOGROS

Los principales logros obtenidos son:

De proceso:

- » Alianzas con diferentes actores que afectan la vida del barrio: autoridades y entes públicos.
- » Protección legal del barrio con la declaratoria de Zona Típica en una extensión de 113 Hás.
- » Difusión y promoción de la Zona Típica y el Programa de intervención (recuperación de viviendas y espacios públicos).
- » Respaldo político de diversas expresiones comunitarias y de organismos públicos.

Además, y derivados de las propuestas elaboradas, es posible señalar los siguientes logros:

- » Conformación, en febrero de 2009, de una Mesa Técnica compuesta por SUBDERE, MOP-DA, Municipalidad de Santiago, Consejo de Monumentos Nacionales y Vecinos por la Defensa del Barrio Yungay. Diseño de metodología de trabajo que contemple a los actores relevantes para la coordinación de las distintas iniciativas.
- » Inicio de creación de la Oficina de Gestión Patrimonial Comunitaria. Asesoría técnica para la comunidad.
- » Compromiso de Elaboración de Instructivo de Intervención. Consejo de Monumentos Nacionales comienza a licitarlo. Recopilación de los antecedentes para la elaboración de diagnóstico y plan de manejo del área declarada.
- » Fortalecimiento de los canales comunicacionales barriales existentes como la revista Bello Barrio y la página web www.elsitiodeyungay.cl.
- » Campaña informativa que se implementará en los próximos meses.
- » Elaboración de tríptico en torno a la Zona Típica recién declarada, para ser distribuido puerta a puerta en el sector protegido por Ley de Monumentos.
- » Realización de Programa Niños por el Patrimonio, convenio con MINEDUC que involucra a los colegios del sector para realizar campaña informativa, con el objetivo de educar a las nuevas generaciones para la formación de guías patrimoniales.

- » Guía Promocional de Lugares Valiosos del Barrio Yungay: edición de una guía del circuito histórico, cultural y gastronómico del sector y la identificación de cada uno de los lugares valiosos de Yungay a través de adhesivos.
- » Rutas Patrimoniales: desarrollo de circuitos permanentes de rutas patrimoniales por el sector.
- » Creación de un Museo de Barrio: muestra del avance del álbum fotográfico del Barrio Yungay, elaborado con la colaboración de vecinos que han puesto a disposición sus fotografías.

De efecto:

- » Incremento de la inversión pública y mejoramiento en la pertinencia de la misma. Se están elaborando varios proyectos con financiamiento de la SUBDERE (Fondos BID para patrimonio).
- » Promoción y fortalecimiento de la participación ciudadana, con enfoque de inclusión y cohesión social entre los actores interesados e involucrados.
- » Mejora en la entrega de servicios y bienes, principalmente municipales, como por ejemplo respecto del problema de la basura, considerando que una zona patrimonial debe permanecer en condiciones mínimas de higiene y salubridad.



- » Creación de espacios legitimados que vinculan a variados actores; principalmente las asambleas y los cabildos abiertos; estos últimos han contado con la asistencia de variados organismos públicos.
- » Creación y promoción de conciencia en la defensa y recuperación del patrimonio cultural de éste u otros barrios.

La agrupación propone que se desarrollen políticas de Estado que sobrepasen el asistencialismo y convoquen a las comunidades a ser protagonistas de su propio destino, considerando todas las variables que se expresan en sus tres líneas de trabajo:

- » Patrimonio arquitectónico: el lugar que se habita.
- » Patrimonio cultural: la capacidad de desarrollo identitario y creativo.
- » Patrimonio político: nuestra capacidad de organizarnos por fines comunes.

Por último, hay que indicar que la experiencia está sometida a permanente y sistemática evaluación por parte de sus propios protagonistas, lo que permite mejorar constantemente sus procesos y resultados.

SITUACIÓN ACTUAL

A partir de la Mesa Técnica conformada por la agrupación, el Municipio de Santiago, SUBDERE y MOP, se busca dar curso a una serie de proyectos en cuatro líneas de acción:

1. Formación.
2. Rescate y promoción de la identidad barrial.
3. Recuperación del patrimonio urbano de Yungay.
4. Campaña de difusión de la Zona Típica.

Varios de los proyectos impulsados por la organización, como la creación de la Escuela de Artes y Oficios Fermin Vivaceta, espacio formativo para la recuperación de oficios tradicionales en restauración, tienen proyección de impacto regional y nacional. De esta manera, la organización se convierte en referente nacional para otras posibles experiencias de protección del patrimonio de sus barrios. En este sentido, Vecinos por la Defensa del Barrio Yungay ha generado encuentros y orientación para diversas organizaciones de regiones.



REPLICABILIDAD

Las principales condiciones que permiten la replicabilidad son:

- » Conformar una agrupación que aglutine la diversidad de organizaciones y habitantes del barrio, con objetivos claros y, en especial, que apunten al mismo fin.
- » Es preciso efectuar un trabajo metódico y sistemático, en el que se pase de las ideas y la protesta a propuestas tangibles, posibles de ser gestionadas, con una planificación clara y con seguimiento.
- » La construcción de alianzas y vínculos con organismos públicos y privados es esencial. Sin ellos, la capacidad de gestión y financiamiento de los proyectos, iniciativas y eventos sería casi nula. Por lo mismo, es indispensable que también exista la voluntad política que apoye los procesos.
- » En la medida que se van obteniendo resultados, es preciso difundirlos, de modo que los actores involucrados se mantengan motivados e informados.

SOSTENIBILIDAD

Los elementos que dan permanencia y proyección al desarrollo del barrio y los logros obtenidos, tienen que ver fundamentalmente con la participación ciudadana vinculante y la capacidad de articular un trabajo en red que logra unir todo aquello en lo que existe común acuerdo: la defensa del patrimonio cultural del Barrio Yungay.



Es necesario un mayor involucramiento de autoridades y celeridad de las políticas públicas asociadas al desarrollo patrimonial de Chile. Se necesita que éstas y las instituciones trabajen directamente con la comunidad y sus organizaciones locales. El trabajo con los actores formales e informales que logran incidir en el desarrollo comunitario es una variable esencial que no debe excluirse.

Se plantea la idea de que los diversos programas que desarrollan SUBDERE, MOP-DA, Municipalidad de Santiago, Gobierno Regional, Consejo de Monumentos Nacionales y otros, se transformen en una política de Estado, coordinada nacional y regionalmente.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

La agrupación Vecinos por la Defensa del Barrio Yungay se ha orientado y ha logrado fortalecer la identidad, sentido de pertenencia y cultura de los habitantes para con su territorio y su patrimonio tangible e intangible. Se fortalecen la imagen, la percepción y la visión del barrio (el mayor hito en este sentido es la declaración de Zona Típica, pero a ella se suman eventos culturales, fiestas y otros). Se fortalece el capital social, al poner todos los participantes sus capacidades al servicio del territorio (en actividades como los seminarios).

Por la propia esencia de la agrupación, la experiencia ha contribuido al ordenamiento y la planificación territorial (urbana).

Con respecto al desarrollo social, la comunidad ha hecho esfuerzos organizados para mejorar el acceso y la calidad de los servicios públicos en el barrio. Además, se ha fomentado la inclusión social, integración y participación de todas las personas e instituciones interesadas.

La iniciativa contribuye a la descentralización de las decisiones, al ser éstas tomadas en la base -comunidad y sociedad civil-, de manera que la inversión pública sea más pertinente a los

requerimientos y demandas territoriales, provocando de paso que las herramientas e instrumentos se adecuen a esta demanda, y se mantenga informada a la ciudadanía.

Con la creación de espacios de participación importantes como éstos, apoyados de información y difusión, se fortalecen la democracia y la gobernabilidad.

El establecimiento de alianzas con distintas instancias y personas permite un trabajo en red o articulado que genera confianzas internas y externas y apoyo político, lo que facilita la consecución de nuevos logros y resultados.



ECOBARRIO VILLA CUATRO ÁLAMOS, FORJANDO UNA COMUNA SUSTENTABLE

<i>Localización</i>	<i>Villa Cuatro Álamos, Maipú, Región Metropolitana.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>2006.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Centro Cultural, Social y del Medio Ambiente Ceibo.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

LA COMUNA DE MAIPÚ

La comuna de Maipú tiene una superficie de 13.000 Hás, de las cuales 5.000 son urbanas. Este extenso territorio presenta zonas sin urbanizar de gran valor natural y diversidad ecológica. Su escenario ambiental es vulnerable por su ubicación periférica, conjuntos habitacionales construidos fuera del límite urbano, la instalación de macroinfraestructura de alcance regional (Relleno Sanitario Santiago Poniente, Planta de Tratamiento de Aguas Servidas La Farfana, oleoducto Quintero-Maipú, estanques de combustible Esso, COPEC), viviendas sociales e instalación de industrias, muchas de ellas peligrosas.



El crecimiento poblacional ha sido acelerado, más que duplicándose en los últimos quince años. Los 47 mil habitantes de 1970 crecieron a 100 mil en 1982, 260 mil en 1992, 480 mil el 2002 y actualmente se estiman por sobre los 550 mil. A ello se agrega una futura ampliación urbana de 54% que anticipa más de un millón de habitantes en 2018, sin una correspondiente inversión en equipamiento, infraestructura y servicios.

Una característica, sostenida en los últimos veinte años, es el alto porcentaje de población joven, proporción que supera los promedios nacional y regional. Otro elemento a destacar es la alta asociatividad y capacidad organizativa, reflejada en la gran cantidad de organizaciones sociales existentes en la comuna.

EL BARRIO ESQUINA BLANCA-CUATRO ÁLAMOS Y LA VILLA CUATRO ÁLAMOS

La Villa Cuatro Álamos forma parte de un antiguo barrio consolidado en el área central de Maipú, que se remonta a los años en que la comuna era un poblado relativamente alejado de la metrópoli, con un sello industrial, y con relaciones barriales que propiciaban la identidad colectiva. El barrio se empezó a conformar en la década del 50 y terminó de ocuparse hacia los años '80, con muchos proyectos habitacionales construidos mediante cooperativas de trabajadores de las industrias establecidas en el cordón Maipú-Cerrillos, en el Camino Melipilla y cerca de la ex FISA.

La población económicamente activa se concentra en estratos medios y medio bajos, siendo el grupo principal los trabajadores semicalificados (21,4%), seguido por los técnicos (18,4%), trabajadores de servicios y comercio (12,9%), no calificados (12,4%), empleados administrativos (11,7%), profesionales (7,1%) y personal directivo (5,1%). Estos últimos se concentran en viviendas adyacentes a las avenidas principales del barrio. La composición etaria consiste en un 45% de adultos (30 a 64 años), 24,4% de jóvenes (15 a 29 años) y 10,5% de adultos mayores (sobre 65 años).

allí unas tres mil personas en 808 departamentos, distribuidos en 28 bloques construidos a comienzos de 1971. Se trata de un conjunto de vivienda social, desarrollado por lo que fue la Corporación de Mejoramiento Urbano (CORMU) de los años '60. Este concepto, muy diferente de la vivienda social de años posteriores, consistía en bloques de departamentos complementados con espacios de uso común, como áreas verdes, salas cuna, colegios, lavandería, lugares para artesanos, canchas para deportes, entre otras. Los espacios públicos del diseño original no llegaron a materializarse después del golpe militar de 1973, por lo que el concepto quedó truncado y dichos espacios se transformaron en botaderos y sitios eriazos, contribuyendo a la formación de un medio hostil, degradado e inseguro.

PERFIL DEL CENTRO CULTURAL, SOCIAL Y DEL MEDIO AMBIENTE CEIBO

El Centro Ceibo es una organización con personalidad jurídica, cuya directiva está compuesta por diez personas, las que además participan en diversas comisiones en las áreas de Educación, Mujeres, Infraestructura y Biblioteca. Instalada en un terreno en comodato del SERVIU, la organización opera a partir de la autogestión y con fondos de proyectos concursables. El personal es voluntario, o remunerado en caso de adjudicarse



proyectos financiados. Ceibo recibe apoyo directo de vecinos y organizaciones del área y, además, está vinculado a otras organizaciones, asociaciones y redes de carácter local, nacional e internacional, dándose a conocer y obteniendo apoyos como ejemplo de experiencia exitosa en incorporar el concepto de sustentabilidad al desarrollo comunitario.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

ORIGEN

Hubo un acontecimiento en particular que desencadenó la iniciativa y que reviste gran simbolismo para todos los involucrados. El 10 de noviembre de 2003, llegaron trabajadores municipales a cortar los 120 árboles del Parque Cuatro Álamos, para construir una escuela. La defensa del parque, creado y cuidado por lo vecinos durante 30 años, generó un movimiento dentro y fuera de la Villa. A pesar de una oposición y lucha que duró dos meses, el 13 de enero de 2004 los taladores, con el apoyo de las fuerzas especiales de Carabineros, cortaron 119 de los 120 árboles. Sólo se salvó un ceibo gracias a la acción de adultos mayores que se amarraron a él.

El Centro Cultural, Social y del Medio Ambiente Ceibo nace el año 2004 como sucesor del Comité de Defensa del Parque



Cuatro Álamos. La dolorosa situación fue también motivadora, y generó un compromiso por cuidar el medio ambiente y mejorar la calidad de vida, así como apoyar a comunidades en conflicto socioambiental. A partir del trabajo realizado por el grupo, en 2006 surge el Centro Demostrativo de Energías Alternativas y Educación Ecológica, el primero de su tipo en Maipú. Ese mismo año y durante la construcción de este espacio, se produce el contacto con una estudiante tesista de Ecología y Paisaje, que deseaba desarrollar el concepto de ecobarrio para su proyecto de título. Para ello, buscaba un barrio con ciertas características, que incluyera una organización social fuerte y áreas aptas para ser intervenidas como espacios públicos. El Centro Ceibo representaba a una comunidad con una historia de lucha política, involucrada en temas de ciudadanía, con alta conciencia ambiental y motivación por mejorar la calidad de vida de su entorno. Aparece así un interés mutuo por desarrollar una pauta de trabajo que respondía a las motivaciones de ambas partes: la creación de un ecobarrio para mejorar el hábitat urbano de la Villa Cuatro Álamos.

El proyecto apuntaba a dos áreas prioritarias: conflictos ambientales y educación ambiental. El trabajo en difusión y educación ambiental debía complementarse con demostraciones empíricas de cómo cuidar el medio ambiente, reducir el consumo energético y mejorar la calidad de vida.

La historia y acontecimientos acaecidos en la Villa aportaron una valiosa evidencia vivencial, la que se sumaba a numerosos estudios, encuestas, trabajos grupales, recopilación de la historia de la Villa y otros esfuerzos.

Entre los principales factores que incidieron en la formulación del proyecto se consideró la elevada población de adultos mayores, muchos de ellos vinculados a la Villa desde 1969, de nivel medio bajo y con un historia de organización y lucha, primero por sus viviendas, luego contra la dictadura y, posteriormente, contra los abusos de las autoridades, la delincuencia y la inseguridad ciudadana.

La suma de los factores descritos permitía esperar una alta motivación de la ciudadanía: parte importante de las personas estaba dispuesta a soñar con un mejor destino para su Villa.



En términos generales, entonces, la iniciativa apunta a: rescatar y potenciar la vida comunitaria de una villa cuyo diseño original fue planteado bajo ese concepto; reforzar el uso de espacios comunes; generar conciencia ambiental; mitigar el impacto ambiental de industrias cercanas; y educar a la comunidad en la adopción de un modo de vida ambientalmente sustentable. La ciudadanía debía ser el actor central de un proyecto inclusivo, debía opinar y aportar en el diseño, con Ceibo en un rol orientador, apoyado en otras organizaciones y redes sociales y ambientales.

ESTRATEGIAS UTILIZADAS

Los ejes estratégicos son el medio ambiente y la participación ciudadana. Se busca incorporar a la comunidad en el diseño de su espacio público, en cambios conductuales y nuevas prácticas orientadas a mejorar la calidad ambiental, transformando críticas en propuestas y en acciones, desde la ejecución de proyectos hasta la instalación de nuevos hábitos en la vida cotidiana. Ello se basa, fundamentalmente, en la dinámica propia del grupo y de los actores que lo componen, complementando la sabiduría de dirigentes y vecinos con nuevos conocimientos científicos y técnicos aportados desde afuera.

Se ha promovido la obtención de apoyos institucionales, sociales y políticos, a través de la difusión de las actividades, la educación ambiental, la participación en redes y organizaciones locales, nacionales e internacionales vinculadas a la gestión y los derechos ambientales. Se ha buscado potenciar las capacidades y actividades de los socios de la experiencia, convirtiéndolas en recursos para el desarrollo de la misma, y generando a la vez nuevos conocimientos. El ecobarrio es producto de la autogestión, al igual que otras iniciativas materializadas mediante la articulación de recursos de fuentes diversas, llevando a cabo una propuesta que ha operado con relativa autonomía financiera.

MODOS DE GESTIÓN

La propuesta de diseño del ecobarrio buscó su materialización mediante la autogestión, principalmente a través de las consultas ciudadanas "Yo Participo", en 2007 y 2008. Los

recursos provenientes de los presupuestos participativos permitieron concretar gradualmente las primeras fases del diseño global. Ha habido otros aportes financieros puntuales, que han apoyado actividades de demostración, difusión y capacitación en tecnologías ambientalmente sustentables. Además, se ha contado con la colaboración de estudiantes y jóvenes profesionales de áreas afines.

Desde la perspectiva de la organización, los cambios en la gestión dicen relación con una modificación en el enfoque de la iniciativa. De una propuesta que se consideraba predominantemente paisajística y estética, se evolucionó a un enfoque más global, que incorpora problemas sociales así como necesidades nuevas (como son los espacios pensados para los niños). El carácter innovador radica en que el proyecto ambiental ha ido asociado a mayor convivencia, seguridad, autoestima, participación, así como a nuevas actitudes y conductas más conscientes e informadas en lo ambiental.

La planificación y las actividades han sido realizadas en forma comunitaria, involucrando a todos los que desean participar. Se planifica anualmente y por áreas, de acuerdo a las comisiones establecidas por temas prioritarios. Las etapas y metas del proyecto elaborado en 2006, en vías de implementación, son evaluadas y revisadas constantemente por los participantes del proceso y por el grupo directivo de Ceibo. Estas evaluaciones son públicas y se dan a conocer en asambleas, carteles, por correo electrónico y páginas web.

RECURSOS Y CAPACIDADES PROPIAS

Los recursos financieros para impulsar el proyecto del ecobarrio provienen del presupuesto municipal participativo, a lo que se suman fondos de proyectos concursables, aportes puntuales de la empresa privada y otros fondos autogestionados. Los recursos humanos provienen de la misma comunidad, a través de la participación activa de los vecinos; el funcionamiento del Centro Demostrativo, abierto a todo el que quiera participar, constituye un recurso comunitario significativo para la educación y sensibilización ambiental, tanto para los habitantes de la Villa como para la comuna y los numerosos visitantes que allí llegan.



Como se ha indicado antes, Ceibo ha logrado atraer a estudiantes universitarios y profesionales jóvenes para desarrollar estudios relacionados con los temas que los preocupan. Es así como la experiencia ha constituido un laboratorio de observación e intervención desde distintas perspectivas. Por ejemplo, los proyectos de educación Ecolíderes (iniciados en octubre de 2008) y Ecoartistas (a iniciarse en septiembre de 2009) forman parte de una tesis universitaria que busca sistematizar proyectos educacionales para influir en políticas de educación ambiental; en 2006, Ceibo trabajó con un equipo de Psicología Comunitaria de la Universidad de Chile en un análisis de afectación psicológica por causas ambientales en Rinconada de Maipú; en 2009, alumnos de Sociología de la Universidad Diego Portales realizaron un seminario sobre las consecuencias sociales del proyecto de ecobarrio en Chile; alumnos de la Universidad Austral hicieron prácticas en apoyo a proyectos de mejoramiento del Arboretum y el invernadero del Centro Demostrativo.

ALIANZAS Y LIDERAZGOS

Un rol decisivo jugaron las organizaciones sociales en la creación del Centro Ceibo y su posterior desarrollo. A la junta de vecinos existente antes de la destrucción del parque, se agregó una segunda junta de vecinos que apoyaba la instalación de la escuela en dicho lugar, ubicándose ambas en posturas antagónicas. Posterior al incidente, se renovó la organización vecinal y se creó el Centro Ceibo con el grupo de defensa del parque. Este proceso también motivó la organización de los adultos mayores de la comunidad, que representan a un grupo etario importante en la población de la Villa, portador de la memoria histórica del lugar.

En la ecóloga paisajista recayó el desarrollo conceptual y metodológico del ecobarrio, así como las estrategias de diseño participativo y la posterior sistematización de la experiencia al interior del municipio, con sus correspondientes propuestas de replicación como política pública. Fundamental ha sido el apoyo y compromiso del actual Alcalde, al incorporar el concepto de ecobarrio en su proyecto de gestión.

Si bien Ceibo era un centro cultural cuando se asumió la defensa del parque, con el tiempo transitó hacia una organización

social, incorporando temas sociales, culturales, y ambientales. Concretada la organización, el liderazgo está radicado en el grupo que conforma Ceibo, desplegado en comisiones que asumen los temas de infraestructura, mujeres, educación, biblioteca. El Presidente de la directiva tiene una larga historia de trabajo organizacional y ha sido reconocido públicamente por su labor dirigenal. Ello ha favorecido la solidez y continuidad de los procesos, así como su sostenibilidad en el tiempo, gracias a la capacidad de articulación con otros actores, hacer alianzas y buscar apoyos. Dentro de la Villa, las principales alianzas son con la Junta de Vecinos, Club de Adultos Mayores Los Zorzales y la Agrupación Cultural de la Villa Cuatro Álamos.

En el ámbito público, Ceibo se ha vinculado con la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) y con el municipio. Con ambos apoyos y el financiamiento del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se instaló en 2006 un Centro Demostrativo de Energías Alternativas y Educación Ambiental, con paneles fotovoltaicos, un invernadero, cultivos orgánicos y un biorreactor de compostaje, un centro neurálgico y aglutinador para todas las actividades del barrio. El vínculo con el gobierno local ha sido a través del Departamento de Medio Ambiente, con el que se realizan actividades conjuntas como elaboración de afiches publicitarios, exposiciones y demostraciones; y con la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA) en el desarrollo de la política de ecobarrios.

Ceibo se ha potenciado a partir de una estrecha relación con organizaciones ambientales y sociales a nivel comunal, regional y nacional. Se ha involucrado en temas de justicia ambiental y evaluaciones de impacto ambiental, particularmente en la zona poniente, la más afectada por intervenciones de alto impacto como vertederos, plantas de tratamiento de aguas servidas, extensión del límite urbano, industrias contaminantes, entre otras.

Entre las redes y organizaciones en que participa están: la Coalición Ciudadana por el Aire, para la actualización del Plan de Prevención y Descontaminación de la Región Metropolitana de Santiago; la Red de Acción por la Justicia Ambiental y Social R.A.J.A.S., una organización interregional que agrupa a comunidades y organizaciones articuladas para denunciar los conflictos ambientales y sociales junto a las comunidades



afectadas y diseñar acciones en conjunto; Coordinación de Organizaciones Sociales, No a la Ruta de la CACA, creada en 2005 para exigir el mejoramiento de La Farfana por parte de Aguas Andinas y otros conflictos similares. Tempranamente se estableció un vínculo con el Observatorio Latinoamericano de Conflictos Ambientales (OLCA)¹, organismo no gubernamental sin fines de lucro que lleva quince años trabajando en el área de derechos ambientales a nivel internacional. El grupo llegó a OLCA para solicitar un apoyo puntual, que posteriormente tuvo un desarrollo y facilitó a Ceibo contactos con redes y espacios internacionales. También hay alianza con Red Vida, coordinación mundial en defensa del agua, el Comité de Amistad Norte-Sur y coaldeas y ecovillas de distintos lugares del mundo.

Los vínculos con otros actores que comparten intereses, particularmente en el ámbito de los conflictos ambientales, son bidireccionales, con aportes e intercambios de provecho mutuo. Un aliado importante, el OLCA, menciona que nunca han tenido un proyecto financiado con Ceibo, dándose siempre la colaboración a través de redes de apoyo, capacitación y asistencia técnica.

TOMA DE DECISIONES

Los proyectos del centro Ceibo son decididos por el equipo, en conjunto con la comunidad. Por ejemplo, los actuales talleres para los niños del sector buscan complementar la orientación ambiental, agregando otros temas en consulta con las madres (negociación, consensos, yoga para hiperactividad, control de emociones, etc.). Las decisiones sobre obras e infraestructura como plazas, jardines y otros se toman en asambleas públicas que reúnen de 100 a 150 personas.

La participación comunitaria en los presupuestos participativos fue muy alta, puesto que se buscaba financiar las iniciativas propias. En la propuesta de 2006 al municipio, se elaboró el concepto de ecobarrio con Arboretum y Plaza de los Frutales, los que se materializaron en 2007. El siguiente año se financió

la construcción de dos jardines temáticos al interior de la villa. Las siguientes etapas del ecobarrio incluyen parques, pasillos intermedios, paseos peatonales, estacionamientos sectorizados, remodelación de la cancha, centro de eventos, cancha de skate.

En enero de 2009, en una mesa técnica con SECPLA, Alcaldía y Medio Ambiente, surge la idea de los cinco ecobarrios, que rápidamente se elabora como propuesta de política de planificación local. En esta decisión, la contribución de El Ceibo fue fundamental, tanto como experiencia exitosa demostrable, como por su planteamiento conceptual y metodológico, que hacen fundamental su participación en la mesa y su colaboración en el trabajo de los nuevos ecobarrios.

Los adultos mayores y la junta de vecinos han sido un grupo esencial de apoyo y materialización de la experiencia, y participan activamente en diversas actividades y como parte del grupo directivo. En cuanto a género, son las mujeres las más participativas y propositivas. Un grupo que recién se está considerando con más énfasis es la juventud, buscando estrategias atractivas que la motiven con el tema ambiental.

PRINCIPALES LOGROS

En el área de la estructuración territorial, la iniciativa ha contribuido a ordenar el espacio público y potenciar su uso, con la creación de áreas verdes como los ya mencionados Plaza de los Frutales, Arboretum y jardines temáticos. También se ha mejorado el equipamiento comunitario con la sede social, instalación de luminarias, así como la definición y mejoramiento de zonas peatonales y estacionamiento.

En cuanto al aporte al desarrollo ambiental y social, en el Centro Demostrativo de Energías Alternativas y Educación Ambiental se instalaron depósitos para reciclaje, se ha contribuido a la solución de conflictos ambientales, se ha mejorado el acceso a los espacios públicos, se ha fomentado la inclusión social y la equidad mediante la participación de distintos grupos de actores y su apropiación del territorio. Un importante logro se ha dado en el área de la educación ambiental, mediante escuelas, talleres, brigadas juveniles, apoyo a establecimientos educacionales, prácticas vinculantes de alumnos universitarios.

1. El OLCA trabaja en conflictos ambientales haciendo seguimiento, evaluación, sistematización y asesorías en gestión y aspectos técnico-legales. Acompañan procesos y fomentan la creación y articulación de redes entre organizaciones a nivel local, nacional e internacional.



También es relevante el cambio de conductas y prácticas de los vecinos, que van incorporando mayor conciencia ambiental en su vida cotidiana.

En el área de identidad y cultura, tanto las intervenciones como las actividades educativas y de sensibilización han apuntado a fortalecer la identidad de los habitantes con su territorio, mediante el rescate de hechos históricos (diseño original de la villa, defensa del Parque, biblioteca cuyo nombre recuerda a un joven víctima de la represión el año 1986, etc.). Las acciones de comunicación e información al interior de la comunidad también han contribuido a fortalecer la identidad territorial.

En el área de desarrollo político-administrativo, el nivel de logro es significativo, considerando que la experiencia bordea los tres años. En las primeras fases se redireccionó la inversión pública, como resultado de las consultas ciudadanas, para

después mejorar el diseño de productos para adecuarlos a las demandas territoriales y, finalmente, mejorar los procesos e instrumentos de planificación local con la incorporación del concepto de ecobarrios en una propuesta de política local, como componente de la gestión municipal del período 2008-2012.

La iniciativa ha contribuido a la descentralización, democracia y gobernabilidad mediante la respuesta de los habitantes de la villa a los espacios de participación ciudadana "Yo Participo", fortaleciendo su autonomía, al generar sus propias propuestas. La organización promueve la participación ciudadana en su gestión interna y en la definición de actividades y contenidos, por ejemplo diseñando talleres para niños considerando las inquietudes de las madres al respecto. A la vez, la organización y sus líderes son interlocutores validados en medios institucionales, así como en instancias de la sociedad civil.





Cabe destacar el valor que adquiere la ecología como un tema transversal y aglutinador, y como base para fundamentar una propuesta que trasciende el mejoramiento ambiental y conlleva impactos diversos, destacando los sociales.

Un eje de la gestión municipal 2008-2012 es “Maipú más Verde”, que para el 2010, se propone como meta la construcción de al menos cinco ecobarrios y la implementación de técnicas de reciclaje y energías renovables, en base a iniciativas que ya se están aplicando exitosamente (en clara referencia a la Villa Cuatro Álamos). Además el tema es abordado por el Plan de Desarrollo Comunal y los Planes de Desarrollo de Barrios, que engranan con el primero. Hay una solicitud de 22 millones de pesos al presupuesto municipal 2010 para inversiones en infraestructura en dichos barrios. También, el Departamento de Medio Ambiente tiene contemplada la contratación de un ecólogo paisajista para dedicación al proyecto y se está reestructurando el esquema de trabajo y reuniones regulares entre municipio y comunidad, donde participan activamente los representantes de Ceibo.

Es importante mencionar, por último, que, a través de los contactos del proyecto con la alumna tesista y con profesionales y estudiantes, se está gestionando conocimiento por la vía de la apertura de nuevos vínculos técnicos y la retroalimentación que ellos implican.

SITUACIÓN ACTUAL

La ejecución de las primeras fases del proyecto de diseño y de numerosas intervenciones en difusión y capacitación, han logrado generar un convencimiento que la propuesta de ecobarrios con gestión ambiental es una alternativa real para mejorar la calidad de vida de los vecinos y para sensibilizar sobre el calentamiento global.

Con el centro Ceibo como promotor y exponente, el concepto se ha instalado al interior del municipio, de manera que forma parte de la estrategia de desarrollo comunal y de los instrumentos de planificación, y está siendo replicado en otros barrios. Cuenta con el respaldo político del Alcalde y se busca incorporarlo en el presupuesto municipal 2010.

La experiencia se ha dado a conocer nacional e internacionalmente mediante las alianzas y redes establecidas, incluyendo publicaciones de CONAMA, OLCA y numerosas apariciones en medios de comunicación a nivel nacional e internacional. Está en curso una experiencia de intercambio con organizaciones sociales y autoridades noruegas.

Existen enormes expectativas para continuar materializando el proyecto del ecobarrio y su replicación a nivel comunal. La exitosa institucionalización de la experiencia en la gestión comunal no deja satisfechos a los dirigentes, pues desearían avanzar a un ritmo más acelerado. Consideran que el desafío es lograr que el municipio y otras instancias de Gobierno entiendan que la iniciativa es sólo una demostración, que debe ser tomada en sus manos para materializarla en mayor profundidad y a una escala más amplia.

REPLICABILIDAD

La iniciativa del ecobarrio es una versión adaptada de un concepto que ya ha sido materializado en otras latitudes. El referente en los aspectos sociales proviene de una experiencia en Colombia; la propuesta de infraestructura incorpora elementos de diseño urbano y tecnología de una iniciativa en Austria; y de Alemania provienen ideas de un proyecto más nuevo y complejo, que incluye la generación de energía al interior del ecobarrio.

El ecobarrio en construcción en la Villa Cuatro Álamos presenta una serie de aspectos prometedores para su replicabilidad, en cuanto al perfil de la organización que la impulsa, su metodología de trabajo, las características del entorno físico, el trabajo participativo de la comunidad. De hecho, la experiencia aparece como una iniciativa destacada en Gestión Ambiental Local, en una publicación de julio de 2008 del Proyecto Promoción de la Participación Ciudadana y Acceso a Información Ambiental del Programa de Modernización del Estado de la Comisión Nacional del Medio Ambiente, Región Metropolitana. Recientemente, se postuló como propuesta local de gestión urbana a la red internacional Drynet, y será presentada en un libro a fines de 2009 junto con otra experiencia chilena de un atrapaniebla en el norte.



ASPECTOS INNOVADORES

La experiencia resulta innovadora, en tanto tiene base en el concepto de Permacultura: *“Un territorio diseñado conscientemente que imita los patrones y las relaciones que se encuentran en la naturaleza, y que al mismo tiempo produce alimentos, fibras y energía en abundancia para proveer a necesidades locales”*. Fundamentales para la Permacultura son las personas, sus edificios y sus maneras de organizarse. Por esto, la visión de la Permacultura de una agricultura (sostenible) permanente ha evolucionado hacia una cultura (sostenible) permanente.²

SOSTENIBILIDAD

En lo social, la iniciativa depende de una dinámica endógena que no ha sido lineal, pero que se ha mantenido en avance a medida que los logros se consolidan y los conflictos se resuelven. Ha tenido la capacidad de seducir a personas e incorporarlas a la organización, rescatando sus propios saberes y realidades, encantando y reencantando para la concreción de diversos proyectos, y cambiando conductas y actitudes de los vecinos, desde las posiciones antagónicas a los apoyos. Ha sabido llegar a ciertos grupos clave, como adultos mayores, mujeres y niños.

A nivel político, es crucial el compromiso del gobierno local con una estrategia de desarrollo orientada a la sustentabilidad ambiental de la comuna. Sería importante fortalecer y generar apoyos políticos desde otras instancias estatales, considerando un escenario nacional en que el tema ambiental no ha logrado posicionarse como prioritario. A la vez, es importante que las estructuras institucionales sepan adaptarse para hacer realidad el ecobarrio como elemento central de Maipú Verde, desde los enfoques de trabajo hasta la estructura organizativa y los recursos. Se plantea el uso masivo de los sistemas instalados en el Centro Demostrativo, replicándolo durante 2010 y masificándolo a 2014, comenzando con la Villa Cuatro Álamos. Además, se propone adoptar el concepto de ecobarrio como parte de las políticas de desarrollo local.

Desde los presupuestos municipales es complejo crear ecobarrios piloto con energías alternativas, por lo que se podría recurrir a otros fondos (Fondo de Desarrollo Regional, Subsecretaría de Desarrollo Regional).

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

- » **La experiencia contribuye al ordenamiento del territorio vecinal y a una gestión ambiental participativa.** La propuesta de diseño contempla un plan maestro de intervención de los espacios públicos por etapas, que implica un reordenamiento de los usos para rescatar y potenciar la vida comunitaria, reforzar el uso de espacios comunes y generar nuevas oportunidades para mejorar la calidad de vida de los vecinos. Ello también considera la incorporación de prácticas de reciclaje, tratamiento de aguas, eficiencia energética y establecimiento de cultivos productivos, tanto a nivel colectivo como individual.
- » **Diseño urbano con impacto social.** La propuesta de diseño tiene una primera expresión en cambios estéticos y del paisaje, un importante atractivo para los vecinos en cuanto al mejoramiento del entorno y mayor disfrute del mismo: árboles, hortalizas, hierbas, plazas, zonas de descanso y juego. Para que esta nueva espacialidad funcione adecuadamente, se mantenga y permanezca en el tiempo, se hace necesario un cambio de conductas y actitudes. Es así como la vegetación que cubre lo que antes fue sitio eriazado, ahora recibe cuidado y mantención. La basura que antes iba a parar a microbasurales o terrenos baldíos, ahora es depositada en puntos específicos, e incluso separada para su reciclaje.
- » **Rescate de la historia y refuerzo de la identidad.** El espacio urbano de la Villa Cuatro Álamos está lleno de historia y memorias individuales y colectivas, desde la creación de la población en los años '70, su concepto original frustrado, la lucha política durante la dictadura y posterior a ésta para la defensa de su parque. La iniciativa

2. www.permacultura-es.org/article.php?story=20020828070217214



ha generado intervenciones que, sin copiar los componentes pensados en el diseño inicial, sí retoman el objetivo original de la vida comunitaria y los espacios públicos.

- » **Trabajo interactivo con la comunidad.** El proceso de diseño del ecobarrio incluyó talleres participativos en que se daban a conocer las ideas y fundamentos técnicos de las propuestas a los vecinos, para generar un diálogo y recoger nuevas ideas que finalmente se plasmaran en el proyecto. Temas importantes que requerían llegar a acuerdos fueron, por ejemplo, la transformación de pasajes en espacios peatonales y la relocalización de los estacionamientos en la periferia, transformando la Villa en un área netamente peatonal. En ese proceso, hubo un descubrimiento mutuo y un encantamiento con la nueva visión de villa, reforzando a su vez la motivación y la participación. También estas instancias fueron importantes para resolver conflictos y posiciones disímiles, como fue la reja de cierre del Arboretum, que en la propuesta de diseño se consideraba necesaria para la seguridad nocturna, debido a la existencia de vegetación que podía prestarse como escondite para delincuentes.
- » **Reorientación de recursos hacia objetivos propios.** Contraponiéndose a intervenciones sectoriales y parceladas desde la oferta, se logró plantear un paquete de demandas en función de una propuesta integral de barrio, definida desde los habitantes del territorio y en respuesta a sus propios problemas y aspiraciones. Han desarrollado un perfil propio, enriqueciendo las propuestas ambientales con dimensiones sociales y culturales, e incidiendo en lo vecinal y en la política municipal.



IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETIVIDAD EN *CLUSTERS* REGIONALES

<i>Localización</i>	<i>Región de Los Lagos.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>2006.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Agencia Regional de Desarrollo Productivo, Región de Los Lagos.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

LA REGIÓN DE LOS LAGOS

La actual Región de Los Lagos tiene una extensión de unos 300 kilómetros desde el norte (Río Pilmaiquén, límite norte de la Provincia de Osorno) al sur (Villa Vanguardia, en el límite sur de la Provincia de Palena) y una superficie aproximada de 48.583,6 Km², correspondiente a cerca del 6,5% del territorio nacional. Limita por el este con la República Argentina.

Según información del Censo 2002 y sus proyecciones estimadas, la población actual de la región asciende a 716.769 habitantes, lo que equivale al 4,74% de la población total del país. La densidad poblacional es de 14,75 habitantes por Km².



En el período comprendido entre los censos de 1992 y 2002, la población de la Región creció en un 13,1%, cifra casi idéntica al crecimiento poblacional de Chile en el mismo período (13,2%). Este incremento poblacional se ha manifestado territorialmente de manera bastante desigual: el crecimiento de Palena y Osorno estuvo bajo el promedio (1,2% y 6,9%, respectivamente), mientras que las provincias de Chiloé y Llanquihue muestran incrementos muy por encima del promedio (18,7% y 22,4%, respectivamente). Esta situación es coincidente con el desempeño económico de las diferentes provincias, concentrándose el mayor crecimiento poblacional justamente en aquellas zonas donde se radican aquellas actividades económicas más dinámicas.

Las vocaciones productivas de la Región de Los Lagos deben ser consideradas desde una lógica longitudinal, pues la conformación de los flujos espaciales de sus recursos naturales indica que éstos se movilizan de norte a sur y viceversa. En este contexto, se identifican 5 territorios productivos: en primer lugar, están los de vocación pesquera, que se ubican en el litoral costero de las provincias de Osorno y Llanquihue y los mares interiores de Chiloé; un segundo eje productivo es aquel con vocación silvícola, correspondiente a los espacios cordilleranos, tanto de la costa como de los Andes, y que concentra cerca del 21% del total del bosque nativo nacional; los mares interiores de Chiloé, el Seno y el Estuario del Reloncaví son los territorios en que se concentra la actividad acuícola, mientras que en el valle central de las provincias de Osorno, Llanquihue y Chiloé, encontramos la actividad agropecuaria. Por su parte, la actividad turística se desarrolla en todo el territorio regional.

LA AGENCIA REGIONAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO (ARDP)

La Agencia Regional de Desarrollo Productivo es un organismo público-privado descentralizado, que cuenta con un Consejo Estratégico (regional), resolutivo, presidido por el Intendente e integrado por tres representantes del mundo público, el Secretario Regional Ministerial de Economía, el Director Regional de CORFO y el Director Regional de SERCOTEC, y cuatro representantes del sector privado (turismo, agropecuario, pesca artesanal y acuícola), nombrados por el Intendente.



La Agencia cuenta con un Comité de Innovación, integrado por representantes de la comunidad científica y tecnológica regional, invitados a participar por el Presidente de la institución: Secretaría Regional Ministerial de Economía, Universidad Austral de Chile, Universidad de Los Lagos, Universidad Arturo Prat, Instituto de Fomento Pesquero (IFOP), Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias (INIA), Nofima, VESO & SINTEF in CHILE (AVS Chile SA), Acualnovo, Centro de Investigación en Nutrición, Tecnología de los Alimentos y Sustentabilidad (CIEN Austral) y Gobierno Regional.

La gestión y coordinación del trabajo de la Agencia la desarrolla una Dirección Ejecutiva integrada por seis profesionales. El Director Ejecutivo es nombrado por el Consejo Estratégico.

AGENDA POR LA COMPETITIVIDAD REGIONAL

AGENDA POR LA COMPETITIVIDAD Y PACTO REGIONAL POR LA COMPETITIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

Una tarea prioritaria para la ARDP ha sido construir, con la participación de los actores públicos y privados, una Agenda Regional por la Competitividad y un Pacto Regional por la Competitividad y la Innovación, que serán una carta de navegación, incorporando la visión de la región al año 2020 y aportando elementos clave para su desarrollo, así como los compromisos públicos y privados para su financiamiento.



La Agenda aborda temáticas de fomento productivo e innovación, relacionadas con las brechas y desafíos de la competitividad regional. Se incorpora a la Estrategia de Desarrollo Regional (EDR), en proceso de actualización. También incorpora temáticas sectoriales de distintos servicios de fomento, articulando políticas, instrumentos y recursos, en virtud de los desafíos de la competitividad, mirando toda la cadena de valor y utilizando la metodología de *clusters*.

La construcción de la Agenda se ha llevado a cabo a través de un amplio proceso consultivo y participativo, basado en el levantamiento de información mediante un conjunto de talleres que se desagregaron por cada sector de la economía, además de entrevistas a actores-expertos y sesiones con el Consejo Estratégico y el Comité de Fomento e Innovación. En total, participaron más de 400 personas de los ámbitos público y privado.

El instrumento incorpora planes de Mejoramiento de la Competitividad para sectores priorizados, a partir de 2008. Se complementa con la suscripción del Pacto por la Competitividad, que establece el compromiso de los actores públicos y privados de la región para cofinanciar y desarrollar un conjunto de iniciativas que permitan cumplir con la visión regional; se nutre también con el compromiso de Universidades y Centros de Investigación, de aportar conocimientos, investigaciones y transferencia tecnológica.

DEFINICIÓN DE SISTEMAS PRODUCTIVOS

Como una parte integrante de este proceso, la Universidad de Los Lagos lleva a cabo una consultoría que diseña una metodología de estructuración del Programa de Mejoramiento de la Competitividad para una aglomeración y/o *cluster* seleccionado. Esta selección se realiza sobre la base de ocho subsectores productivos prioritarios, identificados por la Agencia por su especial aptitud a las condiciones regionales, mercado y dinamismo: Pecuario Ovino, Acuícola, Salmón, Pesca, Turismo, Pecuario Bovino, Frutales Menores y Cultivos.

En cada uno de estos subsectores y con la participación de diversos actores públicos y privados, se identificaron *ejes de negocios*. Éstos surgen de los talleres de partida y son

consecuencia del conjunto de sentencias que fueron definidas por los distintos actores relevantes de cada subsector. En este proceso, se identificaron 33 ejes de negocios.

Posteriormente, se definieron las *brechas de competitividad*. La herramienta de captura de información fue diseñada para ser analizada y contestada en grupos: el grupo selecciona y prioriza cinco sentencias que corresponden a las principales brechas competitivas del eje de negocios analizado, y que abordan temáticas diferenciadas, entre las cuales es posible identificar brechas inherentes al recurso humano, disponibilidad tecnológica, disponibilidad de bienes de capital, requerimientos de la producción sustentable, entre otros temas que impactan los procesos productivos.

Una vez identificadas las brechas de competitividad y luego de una discusión al interior de cada grupo, se solicitó a los asistentes de los talleres pronunciarse respecto al *estado del arte en relación con la brecha y el comportamiento esperado en el mediano y largo plazo*. Alcanzados los acuerdos de grupo respecto de las visiones de futuro, se demandó identificar *las acciones que permitirán la expresión de las expectativas en el mediano y largo plazo*. Además, se establecieron prioridades para enfrentarlas y se clasificaron en brechas de alta, mediana y baja prioridad.

HIPÓTESIS PARA LA DEFINICIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA AGENDA DE COMPETITIVIDAD REGIONAL

1. Las oportunidades de desarrollo están dadas no sólo por las ventajas comparativas que hoy posee la Región de Los Lagos en torno a los recursos, sino que especialmente por las capacidades que tengan que mantener estas condiciones a futuro. Las vocaciones productivas de la región están ligadas, en primer lugar, al uso productivo de las aguas dulces y saladas (pesquerías y acuicultura); en segundo lugar, los recursos provenientes del uso de la tierra (silvicultura -bosque nativo-, agricultura -frutales menores y cultivos-, lo pecuario -leche bovina y carnes bovinas y ovinas-); y un tercer componente de base de recursos, como es el turismo.



2. No es suficiente la posesión de recursos naturales, sino que es necesario “acumular” capital y trabajo, pues la disposición de una mayor dotación de éstos establece las bases para la transformación de dichos recursos en bienes y servicios.
3. No es suficiente la dotación de factores productivos que pongan en valor los recursos naturales, sino que esta puesta en valor está también relacionada con la calidad de aquéllos, es decir, con la productividad a la que están asociados.

Considerando estas tres hipótesis, más las brechas de competitividad que se identificaron transversalmente en todos los *clusters* o aglomeraciones productivas, la Agenda Regional por la Competitividad identifica cuatro lineamientos estratégicos transversales:

1. Mejoramiento de la calidad del capital humano.
2. Promoción y desarrollo de estrategias de innovación para la competitividad.
3. Promoción de estrategias para asegurar la sustentabilidad del desarrollo productivo.
4. Impulso a sectores emergentes.

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN *CLUSTERS*

El diseño de los Programas de Mejoramiento de la Competitividad ha surgido desde el conocimiento y las definiciones que los propios actores privados y públicos tienen de las actividades económicas, lo que permite:

- » Reconocer, desde la óptica de los actores involucrados, cuáles son los ejes de negocios presentes en los *clusters*.
- » Identificar la forma de definir situación actual y de mediano y largo plazo.
- » Identificar las brechas de competitividad.
- » Acordar propuestas y compromisos concretos para abordar los desafíos de competitividad.

- » Identificar líderes privados que permitan asegurar la pertinencia de las iniciativas propuestas.

Los requisitos para los Programas de Mejoramiento de la Competitividad que se han desarrollado, son los siguientes:

- » Construcción participativa público-privada.
- » Priorización de sectores.
- » Validación y sanción por parte del Consejo Estratégico.
- » Inversión pública y cofinanciamiento privado.
- » Precisión de iniciativas, plazos, recursos y responsables.
- » Definición de indicadores de resultados y medios de verificación.
- » Aprobación de la Consultora Internacional (condición obligatoria).
- » Informe favorable de la Unidad Técnica de Coordinación al BID.
- » Aprobación del BID (en proceso).

La ARDP tiene, entre sus funciones, las tareas de seguimiento y retroalimentación de los Programas de Mejoramiento de la Competitividad, PMC. Para dicha función de seguimiento y retroalimentación, la Agencia constituye equipos de Gerencia por cada uno de los PMC. Los equipos de Gerencia son parte de la Dirección Ejecutiva de la Agencia y trabajarán articulados con los servicios públicos de fomento y los líderes privados comprometidos con el desarrollo de los programas.

Los criterios que permitieron clasificar, priorizar e identificar como *clusters* los sistemas productivos regionales fueron los siguientes:

- » Identificación de una concentración de unidades productivas en torno a un recurso natural.
- » Esta concentración se transforma en una aglomeración.
- » Luego se puede dar cuenta de un *cluster* que tiene una dinámica interna propia, pasando por una etapa de nacimiento, luego otra de crecimiento y finalmente la de globalización.



El Consejo Estratégico de la ARDP priorizó 5 *clusters*, en donde se focalizaría la intervención a partir de 2008:

CLUSTER	PRIORIZACIÓN
Salmón	Priorizado por CORFO, a través de Programas Territoriales Integrados; cuentan con un Plan de Acción.
Mitílicos	Priorizados por CORFO, a través de Programas Territoriales Integrados; cuenta con un Plan de Acción. En 2009 se incorpora al PMC de la ARDP.
Turismo de Intereses Especiales	Priorizado por la ARDP a través del PMC. Cuenta con Plan de Acción 2008-2010 y con un equipo de Gerencia encargado de llevar a cabo las acciones comprometidas.
Leche Bovina	Priorizado por la ARDP a través del PMC. Cuenta con Plan de Acción 2008-2010 y con un equipo de Gerencia encargado de llevar a cabo las acciones comprometidas.
Carne Bovina	Priorizado por la ARDP a través del PMC. Cuenta con Plan de Acción 2008-2010 y con un equipo de Gerencia encargado de llevar a cabo las acciones comprometidas.

En octubre de 2007, fueron priorizados los primeros 3 *clusters* sobre los cuales trabajar. Se detallan a continuación.

Cluster Turismo de Intereses Especiales: "Patagonia Los Lagos en Acción"

Visión a 2020:

"Al año 2020 la Región de Los Lagos es una región líder en la incorporación de tecnologías, innovación y emprendimiento en el desarrollo sustentable de su potencial turístico-productivo basado en sus recursos naturales y culturales. A su vez, la región ha alcanzado un alto posicionamiento competitivo como destino turístico nacional e internacional, producto de una integración pública generadora de valor y de una comunidad comprometida con el turismo y el medio ambiente".

Desafíos de Competitividad:

- » Desarrollar gestión de conocimientos.
- » Promover el desarrollo de una actividad turística limpia y sustentable.
- » Fortalecer las competencias laborales y de gestión empresarial.
- » Desarrollar la gestión de calidad.
- » Promover y desarrollar estrategias de innovación para la competitividad.
- » Fortalecer la asociatividad para la competitividad.
- » Incrementar la capacidad de producción de bienes y servicios turísticos.
- » Diseñar e implementar estrategias de difusión y comercialización orientadas a posicionar la oferta en los mercados de destino.

Cluster Leche Bovina

Visión a 2020:

"En el año 2020, el *cluster* de la leche en la Macro Región Sur (regiones de Los Ríos y Los Lagos) se encuentra consolidado y operando, como el principal gestor de la producción, transformación, comercialización, investigación y servicios



que contribuyen a una alta competitividad del sector de la leche bovina, posicionándolo como un actor relevante de 'Chile Potencia Alimentaria'. El *cluster* participa en el mercado nacional e internacional, como proveedor de productos lácteos de calidad e inocuidad trazable, saludable, con valor agregado y denominación de origen, generados en forma amigable con el medio ambiente. Además, genera servicios y tecnologías comercializables relacionadas con el sector. Es el referente más importante público-privado nacional de coordinación, innovación, cooperación y competencia en el sector".

Desafíos de Competitividad:

- » Desarrollar transferencias tecnológicas.
- » Mejorar manejo de praderas.
- » Mejorar procesos reproductivos de la masa ganadera.
- » Mejorar la eficiencia del proceso de ordeña y transporte de la leche.
- » Aumentar la capacidad y calidad de la infraestructura industrial para procesar la mayor cantidad de leche que se va a producir.
- » Aumentar el valor agregado con investigación y desarrollo.
- » Diversificar los mercados de destino.
- » Consolidar y expandir los mercados existentes.
- » Desarrollar modelos de inteligencia de mercado.
- » Potenciar el desarrollo de estrategias orientadas a nichos de mercado.

Cluster Carne Bovina

Visión a 2020:

"El año 2020 se consolida el *Cluster* Cárnico, liderado por la Región de los Lagos como actor principal y competitivo en el posicionamiento alcanzado por Chile como Potencia Alimentaria, integrando las distintas fases de la cadena de valor, desde la producción primaria hasta la comercialización. A su vez, la carne bovina asegura su posicionamiento competitivo en el mercado nacional y nichos internacionales, como proveedor de productos cárnicos bovinos de alta calidad, saludables, seguros y placenteros para el consumo humano, a través de la cooperación y la colaboración interactiva".

Objetivos Estratégicos:

- » Incrementar la masa ganadera para una mayor oferta de carne bovina.
- » Detectar y posicionar a la región en mercados nicho internacionales de alto valor agregado.
- » Disminuir pérdidas de producto cárnico apto para consumo humano.
- » Mejorar condiciones productivas del inventario básico.

GOBERNANZA DE LOS CLUSTERS. UNA APUESTA POR LA ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

La coordinación general del Pacto por la Competitividad e Innovación está radicada en el Consejo Estratégico, apoyado por la Dirección Ejecutiva de la ARDP.

Para el caso de Turismo y Leche, la Gobernanza del PMC está constituida por el universo de empresas y entidades adheridas a través de un Acta de Adhesión, y liderada por un Comité Gestor integrado por empresarios, asociaciones empresariales y servicios públicos regionales. La gestión del PMC es apoyada por un equipo de Gerencia. El o la gerente será contratado por la Agencia para el *cluster*. La Agencia conformará una comisión de selección (2 representantes privados del Consejo Estratégico, Dirección Ejecutiva y 3 representantes del Comité Gestor, 2 privados y un público) que evaluará a los postulantes. El cargo de Gerencia se proveerá a través de concurso público. La administración de la Gerencia se hará a través de consultoría externa, la que pagará los honorarios, contratará arriendos, etc.. Se contratará a través de licitación pública. El gerente y el Comité Gestor contratarán al equipo de apoyo profesional y administrativo. El Consejo Estratégico firmará un Convenio con el Comité Gestor.

Para el caso de la Gobernanza de la Carne, existe una Corporación de la Carne que incluye a las empresas de toda la cadena de valor. La Gerencia será cofinanciada por la Corporación de la Carne. Se firmará un convenio de colaboración entre la Agencia y la Corporación. El Comité Gestor estará integrado por 5 directores de la Corporación. La administración de la Gerencia se hará a través de consultoría externa. La Gerencia y el Comité Gestor



contratarán al equipo de apoyo profesional y administrativo. El Consejo Estratégico firmará un convenio con el Comité Gestor.

RECURSOS FINANCIEROS

Para el financiamiento de las iniciativas del Pacto por la Competitividad Regional, existen nuevas fuentes y modalidades de inversión. Las modalidades responden a una glosa introducida por la Ley de Presupuesto 2008 y mantenida para 2009, que indica que aproximadamente el 10% de los recursos de algunos instrumentos de los servicios públicos de fomento, deben focalizarse en las iniciativas levantadas por los distintos actores que integran la ARDP. De esta forma, los servicios regionales han focalizado sus instrumentos y presupuestos 2008 y 2009, de acuerdo a los desafíos de competitividad transversales y de los *clusters* priorizados.

Existen, además, tres fuentes nuevas de financiamiento público: en primer lugar, recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional que, a partir de la decisión del Consejo Regional, se destinan a financiar iniciativas de fomento e innovación de los lineamientos estratégicos y de los *clusters*; en segundo lugar, recursos provenientes de la descentralización del Fondo de Innovación para la Competitividad, para financiar iniciativas de innovación del Pacto Regional por la Competitividad. La operación, tanto de la Dirección Ejecutiva como de las gerencias del los *clusters*, está financiada por los fondos provenientes del contrato de préstamo entre el Gobierno de Chile y el Banco Interamericano de Desarrollo. Las empresas de la región, por su parte, cofinancian los proyectos de acuerdo a los requerimientos específicos de cada instrumento, yendo el aporte de 10% a 50%. Es importante destacar el cofinanciamiento de la Gerencia del *Cluster* de la Carne, por parte de la Corporación de la Carne.

En el marco de la suscripción del Pacto por la Competitividad y la Innovación de la Región de Los Lagos 2009-2010, actores públicos, privados, académicos y científicos se comprometieron a continuar construyendo confianzas y desarrollando los Planes de Acción de los *clusters* de Turismo de Intereses Especiales, Leche Bovina, Carne Bovina y Mitílididos. Para el financiamiento de la Agenda, y de acuerdo con lo establecido en la Ley de Presupuesto del año 2008, los servicios públicos de fomento

realizaron una inversión de más de 8.268 millones de pesos, aportados por CORFO, SERCOTEC, INDAP SENCE, SAG, SERNATUR, PRO CHILE y el Gobierno Regional, a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional y del Fondo Nacional para la Competitividad Regionalizado.

En síntesis, los recursos financieros 2009-2019, son los siguientes:

- » Aportes de instituciones de fomento y Agencia MM\$ 6.715.
- » Aportes Gobierno Regional MM\$ 1.902.
- » Recursos Privados MM\$ 2.875.

PRINCIPALES LOGROS Y RESULTADOS

ITINERARIO

- » La ARDP nace con la constitución del Consejo Estratégico, en agosto de 2006.
- » A partir de enero de 2007 se constituye la Dirección Ejecutiva.
- » En junio de 2007 se inicia la construcción del Pacto Regional de Desarrollo Productivo y se priorizan los ejes de desarrollo.
- » En octubre de 2007 se priorizan 3 ejes de desarrollo para implementar los primeros Programas de Mejoramiento de la Competitividad con enfoque de *clusters*.
- » En la misma fecha se constituye el primer Comité Regional de Innovación público-privado.
- » Durante 2008 y 2009, en el Consejo Estratégico se han aprobado programas de fomento por más de 1.100 millones de pesos.
- » En marzo de 2008 se firma el primer Pacto Regional por la Competitividad y la Innovación, que contiene 68 iniciativas.
- » El Gobierno Regional de Los Lagos es el primero en comprometer recursos para el financiamiento de iniciativas del Pacto.



- » En julio de 2008 se constituyen los primeros Comités Gestores de tres *clusters* en la región. Son los primeros en el país.
- » Los primeros gerentes y equipos de Gerencia de los *clusters* son contratados a partir de agosto de 2008.
- » En julio de 2009 se cuenta con la Primera Agenda Regional de Innovación, Ciencia y Tecnología.

LOGROS DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS CLUSTERS

- » La construcción de las iniciativas de disminución de brechas y aumento de la competitividad es participativa.
- » El número de empresas adherentes de cada *cluster* sigue en aumento, lo que permitirá que las políticas regionales y sectoriales respondan a las verdaderas necesidades de cada sector productivo:
 - En el *Cluster Lácteo* hay 36 adherentes directos, que representan a los principales actores del sector (asociaciones gremiales, industrias, empresas de servicios, instituciones académicas y de investigación), a los que se deben sumar los servicios públicos. Los participantes indirectos se estiman en 3.500 productores, 8 industrias queseras, y todas las empresas que exportan lácteos.
 - En el *Cluster de la Carne* hay 47 adherentes (empresas de intermediación ganaderas, plantas faenadoras de exportación, empresas de cecinería, instituciones académicas y de investigación), que constituyen actores clave del sector, alcanzando a 800 productores adheridos a gremios (SAGO AG, FEDEAGRO F.G., AGROLLANQUIHUE A.G.).
 - En el *Cluster de Turismo de Intereses Especiales* se encuentran adheridas más de 600 empresas de las provincias de Osorno, Llanquihue, Chiloé y Palena.
- » Los adherentes eligieron su propio directorio. Éste asume el nombre de Comité Gestor y es integrado por el sector público (Directores o Jefes de Servicios asociados al *cluster*) y por el sector privado. Los representantes son electos por la asamblea y los Consejeros Regionales. La mayoría de los integrantes son del sector privado.
- » Los privados cada vez están más motivados a cofinanciar determinadas iniciativas. En el caso del *Cluster de la Carne* existe un convenio entre ARDP y CORPCARNE. Además, 2 mil

millones de pesos fueron asignados para el *cluster*. Sumada al aporte privado, esta cantidad supera los 3 mil millones de pesos.

- » Las empresas que adhieren a los *clusters* participan activamente:
 - Se hacen cargo de las iniciativas en desarrollo.
 - Participan en las comisiones que van generando la cartera de iniciativas según necesidades del sector. Trabajan en reuniones, o vía correo electrónico o vía web.
 - Pueden participar de los procesos de evaluación de las propuestas que se presentan a las licitaciones.
 - Eligen a su directorio o Comité Gestor a través de su participación en la asamblea, que se debe reunir al menos una vez al año.

SITUACIÓN ACTUAL

El Pacto por la Competitividad 2009-2010 considera:

- » 4 *clusters* con PMC.
- » 82 iniciativas identificadas.
- » 70 iniciativas financiadas.
- » MM\$ 6.715, en aportes de instituciones de fomento y Agencia.
- » MM\$ 1.902, en aporte de Gobierno Regional.
- » MM\$ 2.875, en recursos privados.

BUENAS PRÁCTICAS DESTACABLES

APOSTANDO A LA ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA Y LA SINERGIA DE LOS INSTRUMENTOS PÚBLICOS

La implementación del Programa de Mejoramiento de la Competitividad en *Clusters* Regionales se ha sustentado en una apuesta de articulación público-privada que permite la generación de sinergias entre los instrumentos públicos, en torno a la concepción de que el aumento de competitividad de los sistemas productivos de la Región de Los Lagos, es el resultado del desarrollo de toda la cadena de valor del sector, incluyendo a productores, transformadores y comercializadores, considerando empresas de todos los tamaños. Este enfoque parte del supuesto de que son los territorios los que compiten y no las empresas individualmente.

A partir de los espacios de construcción de la Agenda y el Pacto por la Competitividad que abre la Agencia, se promueve una intervención del sector público orientada por la demanda del sector privado, diseñando instrumentos adecuados a los requerimientos de las empresas regionales; se promueve una mayor eficiencia de los bienes y servicios entregados por el Estado, los que son aprovechados por una red de empresas que se comprometen con recursos, liderazgo, desarrollo y resultados de las iniciativas.

El diseño de los Programas de Mejoramiento de la Competitividad surge del conocimiento y definiciones de los propios actores privados. Esto es que, a partir de la óptica de los involucrados, se definen los ejes de negocios y se identifican las brechas de competitividad, con mirada de mediano y largo plazo. Todo ello permite alcanzar acuerdos respecto de las visiones de futuro, así como proponer, priorizar, comprometer y programar, de manera participativa, las acciones que se harán cargo de las expectativas. Luego, con la validación de las definiciones





por parte del Consejo Estratégico de la ARDP, se despliega el proceso asociado al financiamiento, al cual concurren todos los fondos públicos y privados.

El fomento de la competitividad es entendido como la energía generada por la relación de los tipos de actores participantes: red pública de fomento e innovación, productores y empresarios, mundo científico y tecnológico.

La red de involucrados en el proceso está compuesta por la ARDP y: CORFO, SERCOTEC, INDAP SENCE, SAG, SERNATUR, PRO CHILE, INFOP, INIA, SEREMI de Economía, SEREMI de Agricultura, Gobierno Regional, todos ellos del sector público; 36 adherentes directos (asociaciones gremiales, industrias, empresas de servicios) y unos 3.500 indirectos (productores) para el caso del *Cluster Lácteo*; 47 adherentes directos (empresas de intermediación ganaderas, plantas faenadoras de exportación, cecinerías) y unos 800 indirectos (miembros de asociaciones gremiales) para el *Cluster de la Carne*; más de 600 empresas de las provincias de Osorno, Llanquihue, Chiloé y Palena, para el *Cluster de Turismo de Intereses Especiales*; universidades Austral de Chile, de Los Lagos y Arturo Prat, más Nofima, VESO & SINTEF in CHILE (AVS Chile SA), Actualnovo, y Centro de Investigación en Nutrición, Tecnología de los Alimentos y Sustentabilidad (CIEN Austral), del área de la investigación.

INTANGIBLES: CONFIANZA Y LIDERAZGO

Un recurso estratégico que da sustento a esta experiencia es el que se define como un proceso de instalación y construcción de confianza inter e intraactores de toda la red pública, privada y académica.

En algunos casos, las confianzas trascienden o son anteriores a la experiencia (comités y otras instancias de encuentro en la región) y, en otros, se han constituido y se refuerzan en ella, a partir de la valoración de las personas y sus capacidades, habilidades y destrezas, sin distinciones por institución o cargo.

La confianza se logra cuando los pactos, acuerdos y compromisos se cumplen. Un entrevistado comenta que los mejores acuerdos

pueden lograrse en conversaciones en el café o informalmente en un viaje conjunto.

La confianza permite el desarrollo de un importante equilibrio entre la cooperación y el conflicto. Este equilibrio puede presentarse en todos los actores, pero particularmente puede expresarse en empresas y empresarios. El equilibrio logra mantenerse, dado que se asume en propiedad que el foco central es la competitividad, por lo que los intereses corporativos deben ser enfrentados en otras instancias.

Para el desarrollo de las confianzas, el liderazgo es sustantivo en esta experiencia. En el grueso de los actores, hay un reconocimiento particular al Intendente Regional como una gran articulador y motor de los procesos, y al Director Ejecutivo de la agencia, que cuenta con gran prestigio en la red de instituciones de fomento.

GOBERNANZA

La experiencia examinada muestra mecanismos y estructuras claros respecto de la participación, toma de decisiones y seguimiento del conjunto del proceso. En estas etapas se integran todos los actores.

Se identifica una autoridad máxima del *cluster* en la asamblea, constituida por todos los participantes y empresas adheridas; una dirección en el Comité Gestor, electo por la asamblea; una Gerencia y un equipo profesional.

GESTIÓN, EQUIPO Y DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE

Se pueden identificar tres aspectos importantes en la gestión de esta experiencia:

- » La gestión de la Agencia es descentralizada y, por lo tanto, las orientaciones y decisiones son asumidas por la región con una importante concertación público-privada, lo que permite la creación y/o adecuación de instrumentos públicos de fomento productivo desde la demanda, desde las visiones y brechas de la competitividad de las empresas.
- » Hay una importante coherencia entre diversas dimensiones:



por una parte, existe un importante alineamiento entre los sistemas productivos regionales y los *clusters*, asumido por importantes sectores que, de este modo, “amplian” el concepto político-administrativo del territorio; en el caso de la leche su territorio es Región de Los Lagos-Región de los Ríos, en el caso del turismo, se empieza a instalar la “marca” de Territorio Patagonia, y en el caso de la carne, en algunos ámbito se integran las regiones de la Araucanía, Los Ríos y Los Lagos. Otra expresión de este alineamiento, puede verse específicamente en la vinculación de los *clusters* de la Carne y la Leche con los propósitos y desafíos de Chile Potencia Alimentaria.

- » Los equipos profesionales con que cuenta la Agencia representan un importante recurso, que permite dinamizar el sistema. Han implementado mecanismos de gestión que hacen expeditos los sistemas de evaluación y seguimiento del conjunto de la experiencia, participan en procesos de transferencia de conocimientos y forman parte de una naciente comunidad de aprendizaje *on line* que se desarrolla a nivel nacional y que permitirá mejorar esta transferencia.

REPLICABILIDAD, ESCALABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD

Para la ampliación de la escala de intervención de esta práctica, se estima necesario el desarrollo de una más amplia concertación público-privada; la creación de visiones de desarrollo que permitan ordenar la acción, seleccionando y focalizando los ejes estratégicos; y una metodología que permita la participación de los involucrados en todo el proceso: identificación, selección, focalización, ejecución y evaluación.

La replicabilidad está asociada al fortalecimiento de los procesos de descentralización por parte del Estado, de manera que, sobre la base de la demanda de los territorios y regiones, se permita la creación y ejecución de nuevos instrumentos de fomento y la complementariedad entre ellos. Los instrumentos deben estar respaldados por modalidades de financiamiento suficientes y de decisión regional.

Otro aspecto central es el fortalecimiento de la red de actores que intervienen. Al proceso deben ser convocados todos los de la red pública, privada y académica que sean pertinentes.

Pero no basta con descentralización, recursos y redes. También es una condición de replicabilidad y sostenibilidad el desarrollo de liderazgos y confianzas entre los actores. Como se ha indicado, hay procesos que potencian el desarrollo de las confianzas, capital importante en el momento de crear y llevar adelante experiencias como ésta. Parece central la confianza entre personas, más allá de las instituciones.

La replicabilidad también debe considerar la construcción de sueños y visiones de desarrollo compartidos, que orienten y permitan priorizar y planificar las futuras acciones, en un horizonte temporal razonable. Además, debe contemplarse una forma clara y ejecutiva de toma de decisiones. La práctica examinada recurre a una gestión basada en gobernanzas: participación y toma de decisiones con el concurso de los diversos actores (públicos, privados y mixtos). Finalmente, es necesario implementar tempranamente en la experiencia sistemas de seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento que se encuentren asociados al aprender.

Algunos elementos que reforzar para hacer sostenible esta experiencia son:

- » Contar con sistemas de difusión del proceso y de las experiencias de disminución de brechas de competitividad, ante la opinión pública regional y nacional.
- » Formalizar procesos e institucionalidad, de manera de liberar las prácticas de los simples y variables liderazgo y voluntad del Intendente Regional.
- » Mejorar los sistemas de tramitación y gestión de los recursos financieros provenientes del FNDR y el FIC.
- » Controlar o evitar cambios en las prioridades de asignación de recursos financieros del FIC, por situaciones de “emergencia” regionales.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

La experiencia examinada opta por el desarrollo de la competitividad, dado que postula que ésta es el resultado del desarrollo e intervención de toda la cadena de valor de los sistemas productivos, incluyendo productores, transformadores y comercializadores, y considerando empresas de todos los



tamaños. Como se ha indicado, este enfoque parte del supuesto de que son los territorios los que compiten y no las empresas individualmente. En este sentido, la articulación del mundo privado con el sector público y con el mundo de la investigación es fundamental y así lo demuestra el caso aquí revisado: hablamos de la gobernanza.

Desde la óptica del desarrollo de la Región de Los Lagos, la experiencia aporta una metodología de construcción de una agenda y un pacto público-privado que respaldan y viabilizan la ejecución de iniciativas y permiten la suscripción de acuerdos de ejecución y financiamiento.

Desde otro ángulo, aporta un importante insumo a la Estrategia de Desarrollo Regional, en el ámbito de la producción y los sistemas productivos.



INNOVACIÓN EN GESTIÓN TERRITORIAL, CECOF SAN JOSÉ DE LA DEHESA

<i>Localización</i>	<i>Comuna de Ovalle. Poblaciones del Manzano, San José de La Dehesa, Cancha Rayada, Villa El Libertador.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>2008.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Centro Comunitario de Salud Familiar (CECOF) San José de La Dehesa.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

La comuna de Ovalle está ubicada en el sector poniente y es la cabecera administrativa de la Provincia del Limarí, Región de Coquimbo. La provincia se compone, además, de las comunas de Río Hurtado, Monte Patria, Punitaqui y Combarbalá. Según el Censo 2002, la población total de la comuna de Ovalle era de 98.089 habitantes, mientras que la de la ciudad del mismo nombre era de 66.905. Además de la ciudad principal, la comuna tiene 120 localidades rurales, incluidas algunas caletas de pescadores. El Censo indica un 13,17% de población rural.

La economía comunal tiene su base principal en la agricultura y la ganadería caprina, las que representan el 50% de la región. La ciudad de Ovalle, en tanto, se sustenta en los servicios y el comercio, puesto que a ella convergen los pequeños y medianos productores de localidades rurales, para comercializar sus



productos. La pequeña y mediana minería también se encuentra presente en la economía de la comuna, aunque en un menor porcentaje.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

ORIGEN

El Centro Comunitario de Salud Familiar (CECOF)¹ San José de la Dehesa inicia sus actividades en diciembre de 2006, con el propósito de dar atención a una población de aproximadamente 5.000 personas que, hasta esa fecha, eran atendidas por el CESFAM Marcos Macuada.

El CECOF se encuentra ubicado en la parte alta de la ciudad de Ovalle y el territorio sobre el que tiene cobertura está conformado por cuatro poblaciones y 1.905 familias: Cancha Rayada (602 familias), El Manzano (Padre Hurtado; 439 familias), Villa El Libertador (387 familias) y San José de la Dehesa (477 familias). En 2009, sus inscritos son 5.789.

El reto del CECOF fue desarrollar un modelo de intervención social que, en la práctica, permitiera un abordaje biopsicosocial de la salud, con participación de la comunidad y en un contexto en que las personas acostumbraban a demandar servicios médicos a partir de una relación servicio-usuario.

Según señala la actual coordinadora del CECOF, *“el primer desafío para el equipo fue cambiar la idea de los usuarios(as) de que este CECOF era un consultorio que brindaba exclusivamente atención médica”*. Afirma que empezar por allí fue y sigue siendo

1. Centros Comunitarios de Salud Familiar (CECOF) son parte del Plan de la Presidenta Michelle Bachelet como una vía para desconcentrar la alta demanda en los consultorios y prestar un servicio expedito y con mayor cercanía a la comunidad. Se basa en un Modelo de Atención Integral en Salud con Enfoque Familiar y Comunitario cuyo foco es la propia comunidad, buscando estimular en ella una respuesta activa que favorezca la participación del beneficiado, de manera que éste asuma un rol como agente de cambio en su propia situación de salud. Los profesionales que conforman estos centros son un médico de cabecera, una enfermera, una matrona, un paramédico, un auxiliar y otros profesionales que varían dependiendo de las necesidades puntuales de cada comuna.

un gran desafío para afianzar las relaciones con la comunidad e implementar este enfoque alternativo de salud pública, ya que *“es común que la gente asocie servicios de salud exclusivamente con atención médica y sólo es posible cambiar esta visión a partir de un proceso pedagógico, en el que comunidad y equipo de salud reconozcan otras formas de producir salud, no asociadas con la atención de la enfermedad”*².

Para ello, había que establecer los caminos o mecanismos necesarios para potenciar el equipo, aprovechando los espacios que ofrece el propio CECOF, así como las organizaciones y situaciones del territorio, buscando una participación activa de los vecinos en la gestión y tejiendo una trama social e institucional de soporte y apoyo para las personas. En este sentido, un elemento que se consideró y aún motiva al equipo de trabajo, es la construcción de confianza entre éste y la comunidad, de manera de generar unidad y capacidad de coordinación. De igual forma, acercar a la gente del sector al CECOF, ya no como simple usuario, sino como agente propositivo y aliado. Cada usuario del Centro debería vincularse de una u otra manera en las actividades y constituirse en parte de la red de comunicación y protección al interior del territorio.

Un segundo esfuerzo -que hasta hoy permanece- es la consolidación de procesos de trabajo coordinados para identificar y responder a las necesidades del territorio. Para mencionar algunos ejemplos: se diseñaron programas de atención para pacientes crónicos, ofreciendo una atención interdisciplinaria acompañada de seguimiento periódico vía telefónica y a través de visitas domiciliarias, con el fin de modificar condiciones de entorno; también se realizaron encuestas que valoraban aspectos biológicos, hábitos y condiciones del medio social, económico y ambiental, para clasificar a los habitantes como sanos, en riesgo, enfermos crónicos o dependientes, y así focalizar acciones diferenciadas para cada situación.

El Centro ofrece servicios de asistencia médica que ocupan aproximadamente el 40% de su carga, y el resto corresponde a

2. Roxana Rivera Arabena. Coordinadora del CECOF San José de La Dehesa, Comuna de Ovalle.



acciones de prevención de la enfermedad y promoción de la salud. El propósito es resolver los problemas de salud de la población, por una parte, bajo criterios de acceso, oportunidad y satisfacción de la atención y, por la otra, estableciendo redes comunitarias e institucionales para abordar la dimensión social del tema.

Para trabajar los dos grandes componentes -resolución de problemas de acceso, oportunidad y satisfacción, y establecer redes comunitarias e institucionales para abordar la dimensión social de la salud-, se conformó un equipo interdisciplinario con capacidad para desempeñarse en ambos frentes, desde una lógica de interdependencia entre asistencialidad y trabajo con familias y comunidad. Al respecto, el equipo considera que los contactos con la comunidad, con las familias o con los individuos son “momentos” para comprender la situación individual o social, y un primer paso para abordarla. De esta forma, el componente asistencial, centrado en el individuo, tiene una prolongación en lo colectivo y la acción en salud se amplía al concepto de protección social, haciéndose cargo de otras áreas, relacionadas con la focalización de programas para la superación de la pobreza, la atención y la prevención de maltrato intrafamiliar, entre otras.

ACTORES DECISIVOS

Si bien en el territorio operaban organizaciones sociales como juntas de vecinos, e instituciones como establecimientos educacionales y jardines infantiles, es a partir del trabajo del CECOF que se ha venido estableciendo una relación entre ellos. Todos los actores participantes coinciden en que esta relación les trae beneficios para el cumplimiento de sus objetivos, pero al mismo tiempo, abre en el territorio una visión amplia acerca los problemas sociales que sólo se pueden enfrentar mediante la acción articulada.

Hoy, los socios que impulsan esta experiencia son: el Consejo Consultivo, compuesto por dirigentes y pobladores de las cuatro poblaciones; la red de almacenes conformada por los 38 que existen en el territorio; otras instituciones locales como el Colegio Pucará, el Jardín Infantil Manzanito, el Jardín Infantil Nubecita; otras no ubicadas en la zona, como el Centro Sayen, Oficina de Protección de los Derechos de la Infancia (OPD), Programa Jefas de Hogar, Hospital de Ovalle, Carabineros, Colegio el Ingenio, Liceo A-9, Agrupación Agrumaco y Corporación SEDEJ (Servicio para el Desarrollo de los Jóvenes).



El Centro Sayen (para la prevención del maltrato contra la mujer) ha permitido cualificar al equipo en las temáticas de maltrato intrafamiliar y ha colaborado con la intervención en la comunidad y en instituciones educativas. Con estas últimas mantiene una comunicación permanente, recibiendo y haciéndose cargo de derivaciones de pacientes o casos de riesgo social. Paralelamente, la gestión del CECOF ha vinculado a 70 familias en situación de pobreza, con el Programa de Desarrollo Social del FOSIS.

Si bien las instituciones son fundamentales en el desarrollo y la sostenibilidad de la iniciativa, hay dos actores fundamentales que deben ser mencionados, ya que se han encargado de conducir el proceso, combinando la atención al interior del CECOF con el trabajo en el territorio:

- » La coordinadora del CECOF que asume en 2007, imprime a la dinámica de trabajo un nuevo aire, fortaleciendo la relación entre la atención médica y el enfoque preventivo y promocional, poniendo acento en la necesidad de constituir redes y vincular más a la comunidad.
- » La asistente social, por su parte, quien se había desempeñado en otras entidades públicas y, por ende, tenía vínculos con instituciones y organizaciones sociales de la comuna, facilitó y fue un apoyo clave para desarrollar el componente territorial. Además, ella contribuyó a la reformulación de la visión acerca de la situación de salud de las personas, involucrando variables culturales, económicas y sociales.



Además de ellas, el equipo de trabajo está conformado por: enfermera, matrona, psicólogo, kinesiólogo, odontóloga, 5 técnicos paramédicos, una persona de encargada del área administrativa y una auxiliar de aseo.

ESTRATEGIA

Se han propuesto una serie de estrategias que, entrelazadas, definen el modelo de acción: un proceso continuo de fortalecimiento, motivación y cualificación del equipo y cada uno de sus integrantes; una actualización permanente de la información acerca de la situación de salud y social del territorio; un proceso pedagógico dirigido a la comunidad, con diferentes énfasis de acuerdo a las necesidades; y la generación de alianzas con diferentes actores.

Lo anterior va en las líneas de mejorar la oportunidad de la atención, facilitar el acceso, instalar el buen trato y contar con una alta capacidad resolutoria; esto es, un servicio eficiente como vía para generar lazos con la comunidad.

Simultáneamente, se desarrolla una estrategia pedagógica en la sala de espera, en las consultas, a través de material escrito, usando la red de almacenes o en los múltiples espacios de interacción con la comunidad, para informar a las personas acerca del cuidado de la propia salud y de las formas de enfrentar problemas y situaciones de riesgo social, e informar también la oferta de servicios del CECOF y la importancia de la participación de las personas.

En lo interno, se realiza un proceso de fortalecimiento organizacional, enfatizando en la apropiación de roles, la definición de procedimientos y un elemento clave que destaca el equipo: *“la generación de empatía y compromiso de cada uno de sus miembros”*³.

En lo externo, se busca construir confianzas y reconocimiento del valor del trabajo colaborativo, conducentes al trabajo en red. Todos los entrevistados refieren que desde 2008 existe una red

3. Entrevista grupal equipo CECOF San José de La Dehesa

comunitaria-institucional en el territorio, que constituye una suerte de “sistema de protección social”. Aún cuando reconocen que todo es susceptible de ser mejorado, la red impulsada por el CECOF es ahora un activo.

MODOS DE GESTIÓN

Los modos de gestión se mueven en dos tendencias que se complementan: por una parte, procesos estructurados, relativamente rígidos, diseñados por el equipo del CECOF para la atención individual, las visitas domiciliarias y las acciones sobre las familias; por la otra, procesos más flexibles en el trabajo con la comunidad y algunas instituciones.

En la primera línea, se han desarrollado protocolos de atención individual y de seguimiento fuera de la consulta. En este último ámbito, una herramienta interesante son los estudios de familias de alto riesgo o vulnerabilidad: diagnóstico, atención focalizada según situación, seguimiento y articulación con otras instituciones si el caso lo amerita. También se han aplicado encuestas para explorar la Asociación entre variables sociales, económicas y culturales, y la calidad de vida y el bienestar de los habitantes del sector.

En la línea de los procesos más flexibles, están ciertos espacios como el Consejo Consultivo y las Asambleas Ampliadas. La idea es que las dinámicas de trabajo no interfieran u obstaculicen el trabajo colaborativo, y que no sean estandarizadas o copiadas, sino adaptadas a las realidades particulares.

La constitución de una red territorial facilita una planificación conjunta en donde se fijan instancias de encuentro entre los actores. En este punto, es importante señalar el trabajo que se realiza con los establecimientos educativos y jardines infantiles, en que se hace seguimiento familiar de aquellos niños y adolescentes con riesgos de abandono escolar, posibilidad de maltrato, consumo de drogas o embarazo.

Como una herramienta para el mejoramiento continuo, se sistematizan y evalúan proyectos y programas. Las evaluaciones se enfocan en los procesos -contrastando lo planeado con lo ejecutado-, en los cambios en el acceso y la oportunidad de



los servicios, en la cobertura de familias y, a más largo plazo, se podrán evaluar cambios en las variables sociales que se exploran en las encuestas. Respecto al control y la transparencia, el CECOF rinde cuentas públicas anuales de sus actividades, avances y recursos invertidos.

RECURSOS Y CAPACIDADES PROPIAS

Los recursos financieros estatales han sido determinantes para mantener a los funcionarios que hacen parte del equipo del CECOF. Sin embargo, se suman otros recursos sin los cuales la experiencia sería imposible. Los participantes coinciden en que el principal recurso es el humano: compromiso y voluntad han permitido alcanzar resultados. Según señala la asistente social del Colegio El Ingenio, una condición que ha permitido la articulación de instituciones es el hecho que éstas cuentan “con rostro”⁴, esto es que hay personas con las que se han construido los vínculos para “hacer más” de lo que estipularía un acuerdo institucional/formal. Comenta que “con frecuencia se reúne con la asistente social del CECOF por fuera del horario de trabajo,

4. Entrevista a Bárbara Álvarez Contreras. Asistente Social Colegio El Ingenio, Comuna de Ovalle.



para hacer visitas domiciliarias a las familias de niños que tienen problemas o no asisten a clases". Existe un amplio consenso en que lo que sostiene la red de colaboración es la solidaridad de personas, las confianzas y la capacidad de trabajo conjunto.

LIDERAZGOS Y PARTICIPACIÓN

El liderazgo es del CECOF en cuanto dinamizador del trabajo en red. No obstante, éste no impone ni opaca la participación de otros actores, sino que justamente asume sus limitaciones y conforma alianzas y redes de apoyo para abordar de forma integral las diferentes problemáticas del sector. Con el paso del tiempo, se ha hecho notoria la emergencia de liderazgos situacionales, en que la comunidad u otra organización toman la iniciativa. Aparece así una apropiación por parte de cada uno de los actores, que imprime a la experiencia un enfoque territorial.

La participación ciudadana, según se aborda en esta experiencia, involucra tres dimensiones relevantes.

Por una parte, instalar la exigibilidad de derechos y, en consecuencia, la capacidad institucional para garantizarlos. En este sentido, el modelo pretende que la participación de la población sea un factor clave para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones. Esto significa el ejercicio de deberes, ya que en tanto ciudadanos, los habitantes del sector son apelados para cumplir un rol en la gestión de los servicios públicos: adquirir información (OIRS) con respecto a los servicios y difundirla, canalizar demandas y, de manera compartida, planificar, ejecutar y evaluar y controlar las actividades realizadas (aunque se encuentra en proceso de consolidación, el Consejo Consultivo facilita la co-gestión).

En segundo lugar, la experiencia busca posicionar el sentido de lo público, esto es "lo que es de cada uno pero a la vez son bienes colectivos", cuyo funcionamiento depende de todos. En síntesis, se pretende rescatar una práctica ciudadana ampliada que tiene dimensiones políticas en la negociación y demanda de necesidades, y raíces sociales y culturales en lo que se refiere a la valoración de la organización social, el diálogo, la colaboración y la solidaridad entre vecinos.

Finalmente, la experiencia apunta a generar sentido de pertenencia de los ciudadanos en su comunidad, lo que busca fortalecer los lazos de solidaridad.

Cabe agregar que el Consejo Consultivo es la expresión del paso de estructuras jerárquicas y decisionales verticales, hacia sistemas horizontales. En esta misma línea se encuentran las reuniones de equipo y los espacios de planificación y coordinación territorial.

Una de las virtudes de la iniciativa radica en que construye un modelo propio, respecto al cual cada involucrado conoce los objetivos, participa en la definición de las estrategias para lograrlos y tiene claridad sobre su propio papel.

PRINCIPALES LOGROS

- » En el área de desarrollo social, ha habido mejoras en el acceso a bienes y servicios públicos y fortalecimiento de garantías y derechos en protección social. En el territorio se ha instalado un modelo de salud integral, basado en la prevención y la protección social: vincula el bienestar del individuo con su entorno familiar y su contexto social.
- » Existe una articulación entre actores institucionales (establecimientos educacionales, instituciones prestadoras de salud, organismos de protección social, etc.) y comunitarios (grupos y organizaciones sociales), que facilita y mantiene una permanente vigilancia y cercanía con la comunidad, para detectar casos que requieran atención o apoyo biopsicosocial, además de brindar apoyo social y capacitación para jóvenes, niños y mujeres, entre otros.
- » En el área de la descentralización, democracia y gobernabilidad, se fortalecen espacios de participación ciudadana que, en particular, han vinculado a las juntas de vecinos. Las decisiones tomadas en el Consejo Consultivo son operacionalizadas y facilitadas por éstas en cada sector (programas sobre obesidad y sedentarismo, relación usuarios-funcionarios y medicinas alternativas, operativos de salud para prevención de enfermedades de las mujeres y crónicas).
- » El trabajo que adelanta el CECOF ha fortalecido el capital social, permitiendo el establecimiento de una relación de



confianza entre instituciones y comunidad, así como la formación de redes informales de vecinos, que han encontrado mecanismos de apoyo mutuo y vías para canalizar problemas sociales hacia las instituciones. Los usuarios de los servicios y quienes participan en los programas comunitarios o en espacios de participación ciudadana son el principal vehículo para convocar a otros pobladores. A la vez, se impulsa un sistema de comunicación informal a través de la conformación de una red de almacenes por medio de la cual las personas reciben información y se organizan actividades comunitarias. En el mismo sentido, se está articulando una red con los conductores de taxis colectivos para difundir información acerca de las actividades del CECOF o de otras organizaciones del sector.

Los logros de la experiencia tienen que ver con una dimensión interna del CECOF, que dice relación con los procesos organizacionales para consolidar su trabajo, y otra dimensión externa, referida a la forma en que se ha relacionado con otros actores y ha logrado avanzar en la constitución de alianzas y redes. Todo ello fortalece el compromiso y genera credibilidad.

En términos más prácticos se pueden mencionar otros logros como los siguientes:

- » Se produjo una descongestión de las listas de espera, no obstante haber un incremento del número de consultas, controles y exámenes preventivos en el Centro, desde 2008.
- » A través de encuestas, se mantiene un seguimiento de la población en lo relacionado con hacinamiento, consumo de alcohol, drogas y tabaco, maternidad adolescente, cesantía, violencia intrafamiliar, abandono escolar, así como de algunas patologías (obesidad, cardiopatías, enfermedades respiratorias, degenerativas, mentales y pacientes postrados).
- » Por otra parte, producto de las demandas de la comunidad canalizadas a través del Consejo Consultivo, se logró un incremento del personal (médico y kinesiológico), aumento de horas de atención y ampliación -en proceso- de la planta física del CECOF.

- » Se llevan adelante proyectos formulados o priorizados por la comunidad, como reducción de la obesidad y fomento de la actividad física, las relaciones entre funcionarios y ciudadanos desde la perspectiva de los derechos y deberes, y un programa de medicina alternativa. En conjunto con los funcionarios del CECOF, la comunidad hace el seguimiento de estas tareas.

SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente, el CECOF cuenta con un equipo consolidado y motivado por la dinámica de trabajo y los resultados alcanzados. Asimismo, cuenta con la confianza de la comunidad y otras instituciones de la comuna, lo que hoy en día le permite contar con vínculos estables con organizaciones sociales e instituciones del territorio y de fuera del mismo.

El centro dispone de un plan de trabajo que incluye acciones de asistencia individual, de consulta y trabajo en las poblaciones (operativos de salud, proyectos en los ejes priorizados); igualmente, incluye acciones dirigidas a las familias, las que generalmente son realizadas a través de alianzas con otras instituciones o con la misma comunidad.

Un desafío para esta experiencia es mantener las alianzas establecidas y al mismo tiempo conservar internamente, como principios, la responsabilidad y la capacidad de respuesta que hasta ahora han primado. Por otra parte, el fortalecimiento de la participación de los ciudadanos seguirá siendo una de las principales tareas, *“sobre todo en momentos en que las personas prefieren vivir su vida sin preocuparse de los demás”*⁵. La asistente social coordinadora indica que se *“continuará el trabajo con el Consejo Consultivo, capacitando a sus miembros; igualmente, con la Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias; el trabajo activo en el territorio con las juntas de vecinos; y, por supuesto, siempre atentos a vincular nuevas organizaciones sociales y personas, buscando nuevos liderazgos y una renovación de las personas que participan”*⁶.

5. Elke Gomila. Presidenta de la Junta de Vecinos de la población el Manzano. Comuna de Ovalle.
6. Aura Fernández Heredia. Asistente Social CECOF San José de La Dehesa. Comuna de Ovalle.



REPLICABILIDAD

Ampliar o replicar esta dinámica de trabajo implicaría, antes que nada, contar con voluntad política y con un equipo calificado, capaz y dispuesto a implementar un modelo flexible que se ajuste al contexto. No basta con cumplir lo exigido por las guías técnicas, es necesario reinterpretarlas, apropiárselas y adecuarlas a la realidad particular.

Si bien es importante que la conducción y la coordinación tengan una cabeza, esta experiencia demuestra que la clave radica en la horizontalidad y en la transferencia de responsabilidades a un equipo con capacidad para leer la realidad y acercarse a ella para modificarla. Este recurso institucional, dotado de recursos financieros, técnicos y tecnológicos, debe complementarse con una alta capacidad para establecer alianzas y trabajo colaborativo, ojalá involucrando a actores de diversa naturaleza, cuya articulación constituya una ampliación y complementación de servicios. En este sentido, lo fundamental es conseguir que los actores tengan conciencia del valor de la mutua colaboración y la consideren necesaria. No basta con establecer acuerdos formales, las redes territoriales funcionan con base en la confianza y en la convicción de los beneficios implicados en la suma de esfuerzos.

INNOVACIÓN

La innovación de esta experiencia de salud, se encuentra en que sobrepasa los límites tradicionales de atención individual, ampliando el campo de visión e intervención sobre un territorio; esto es, incide en problemáticas sociales desde un enfoque multidimensional, a partir de conflictos pero también de potencialidades, oportunidades y actores que intervienen o pueden llegar a hacerlo. Por otra parte, no se queda en la generación de respuestas reactivas, sino que, como resultado de una interpretación integral e inclusiva de la realidad, instala proyectos o programas preventivos y propositivos, y un trabajo en redes amplias, locales y extralocales, no circunscritas al ámbito sectorial de la salud.

Por otra parte, un elemento innovador lo constituye la combinación entre métodos formales de operación, que entregan cierto orden, y modos informales que generan vínculos afectivos y de confianza y que, a la postre, son los que permiten una dinámica de trabajo de mayor compromiso.

SOSTENIBILIDAD

En gran medida, la sostenibilidad de la iniciativa tiene su base en su carácter institucional. Esto permite contar con recursos financieros y humanos estables. Pero, a la vez, es la confianza en los logros y en los proyectos en marcha por parte de los involucrados, la que permitirá que la experiencia siga funcionando en la forma que lo viene haciendo. También es fundamental la confianza entre las personas, misma que es posibilitada por el carácter localizado del trabajo, lo que permite el establecimiento de contactos cara a cara.

APORTES DE LA EXPERIENCIA AL DESARROLLO TERRITORIAL

La instalación de un servicio público que, además de ofrecer servicios de salud con alta capacidad de respuesta y calidad en la atención, es capaz de dinamizar una red de prevención y protección social articulando a diversas organizaciones sociales e instituciones del territorio y de fuera de él, es la expresión de una intervención integral, multidimensional y articulada (no sectorial).

Por otra parte, esta experiencia ha contribuido a fortalecer un ejercicio de ciudadanía y una valoración de lo público, a través del desarrollo de capacidades en los habitantes, que les permiten exigir sus derechos individualmente o a través de organizaciones sociales, así como participar en la gestión y control de los servicios públicos. Asimismo, se generan vínculos de solidaridad y sentido de comunidad entre los habitantes, haciendo que los problemas privados y públicos dispongan de redes de apoyo social para su manejo.



ASOCIACIÓN INDÍGENA NEWENTULEAÍN LA EXPERIENCIA DEL CENTRO DE MEDICINA MAPUCHE

<i>Localización</i>	<i>Nueva Imperial, Provincia de Cautín. Región de la Araucanía.</i>
<i>Fecha de origen</i>	<i>Se inicia el año 1995 y se concreta con la firma de un Convenio el año 2005. La inauguración del Centro se realiza en septiembre del 2006.</i>
<i>Entidad que la impulsa</i>	<i>Asociación Indígena Newentuleaín.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

El Mapuche ñi Lawentuwün (Centro de Medicina Mapuche) se inserta en la comuna de Nueva Imperial. Ésta se ubica a 35 Km al suroeste de la ciudad de Temuco y limita con las comunas de Lumaco y Galvarino por el norte, Teodoro Schmidt por el sur, Temuco y Freire por el este y Carahue por el oeste.

Al año 2002, la comuna tenía una superficie de 732.56 Km² que se vio mermada en 2004, con la creación de la comuna de Chol-Chol. Hoy, Nueva Imperial tiene una población de 40.059 habitantes (equivalente a 4,6% de la población de la Araucanía) y una densidad de 34,53 hab/Km². Más del 50% de la población es rural y mapuche, según caracterización hecha por la municipalidad en 2008. Los índices de pobreza alcanzan el 28,6% y el IDH (Índice de Desarrollo Humano) llega a un 0,605. Otro dato importante es que el 70,5% de los habitantes



de la comuna son usuarios del sistema público de salud, Grupo A, que corresponde a Indigente.

Dentro de los principales problemas que afectan al territorio más inmediato al Mapuche ñi Lawentuwün se encuentran (según PLADECO) la contaminación del Río Chol-Chol, la pérdida de bosque nativo, la erosión de suelos y el deterioro de la calidad del aire, entre otros.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

EL CENTRO DE MEDICINA MAPUCHE

Mapuche ñi Lawentuwün fue inaugurado en julio de 2006, junto con el Hospital de Especialidades de Nueva Imperial. Ambas construcciones fueron emplazadas en el sector alto de la ciudad. El complejo de salud fue diseñado para atender a la población de la zona costera de la Región de la Araucanía (Provincia de Cautín), que incluye a las comunas de Chol-Chol, Carahue, Puerto Saavedra, Teodoro Schmidt, Nueva Imperial, Freire, Galvarino y Toltn, las que en conjunto tienen una población de 667.920 habitantes (rurales, 218.773; urbanos, 449.147).

El hospital ofrece medicina interna, obstetricia, ginecología, cirugía general, neurología y oftalmología, entre otras especialidades. Por su parte, el Centro de Medicina Mapuche ha sido organizado para atender gratuitamente a la población mapuche beneficiaria de FONASA, que habita en las zonas rurales, y población no mapuche que opta por este tipo de atención para resolver sus problemas de salud. El Centro ofrece a la población atención de Machi, Puñelchefe, Ngütamchefe, y se realiza Ngülantum en sala y comunidades¹.

¹ Atención de Machi, componedor, partera/o, también tiene salas de hospitalización en las que las personas pueden ser internadas si es que la Machi requiere hacer un tratamiento que así lo necesita o para tratar de manera intensiva a una persona que viene de lejos y que no tiene los medios económicos para volver en el corto plazo para continuar un tratamiento. Un tratamiento con la/el Machi puede tener una duración de dos a tres meses, período en el que la persona es atendida y diagnosticada, luego recibe lawen y tiene nuevas entrevistas con la/el Machi hasta que termina el proceso.



El Centro de Medicina Mapuche es dirigido y administrado por la Asociación Indígena Newentuleaiñ, que reúne a los representantes de comunidades mapuche de las ocho comunas costeras de la provincia. Actualmente, el Centro cuenta con cerca de 100 personas vinculadas de manera directa a su funcionamiento; la Asociación maneja un presupuesto anual de 436 millones de pesos.

LA CREACIÓN DEL CENTRO

La creación del Centro se inscribe en un proceso que se inicia a mediados de la década de 1990. Según sus gestores, lo que originó la necesidad de atender a la población mapuche en un centro propio, fue la mala calidad de la atención, la discriminación que vivían los mapuche y la ausencia de respuestas a problemas de salud para los que la medicina occidental no ofrece soluciones.

A la vez y por el lado de la institucionalidad pública, en 1996 el Ministerio de Salud puso en marcha un programa especial para atender las necesidades de las nueve etnias reconocidas por el Estado y, en 2002, crea una Unidad de Salud y Pueblos Indígenas, que ha promovido iniciativas en diferentes servicios médicos del país. Una de las primeras experiencias para entregar respuestas más apropiadas a estas poblaciones fue la del Hospital Makewe (mediados de los '90).



El Centro de Medicina Mapuche es el tercero en la Región de la Araucanía y se empieza a gestar en 1995, cuando actores de la sociedad civil analizan las problemáticas que enfrentaban las personas que se atendían en el antiguo Hospital de Nueva Imperial. Así fue que dirigentes de Juntas de Vecinos y líderes tradicionales como Longkos y Machis establecieron la necesidad de contar con un centro de atención propio que, abiertamente, ofreciera medicina mapuche, además de mejorar la atención médica occidental, a través de la incorporación de más especialidades y el mejoramiento de la infraestructura. Para avanzar en esta idea, se realizó un diagnóstico de las necesidades de las comunidades mapuche de las 8 comunas de la zona costera, para lo cual se reunió a 40 Longkos que aportaron con su sabiduría y experiencia en el análisis y la discusión de la idea con cada comunidad.

El proceso de consulta fue enteramente financiado por las personas que formaban parte de la Coordinadora Comunal de Salud, organizada para el efecto y que agrupaba a mapuche y no mapuche (dirigentes de juntas de vecinos y autoridades tradicionales mapuche). Cada persona aportaba dinero para viajes y reuniones en cada comunidad. El trabajo concluyó que el malestar con la atención de salud occidental era generalizado y que una alternativa para solucionar el problema de muchos mapuche que no tenían los medios económicos para acceder a su propia medicina, era que ésta se entregara en un centro de salud apoyado por el Estado.

El hito clave que pone en marcha la concreción del proyecto, es un Nguillatun, organizado en 2001 por la Coordinadora que, en este punto, se ha convertido en la Asociación Indígena Newentuleaiñ, integrada sólo por población mapuche. En el evento participan 44 longkos y miembros de cada una de las comunidades, reuniéndose cerca de 5.000 personas en Nueva Imperial. Durante la preparación del Nguillatun, werkenes fueron enviados a Santiago para invitar a la Ministra de Salud de la época, Michelle Bachelet, con quien la organización esperaba llegar a un acuerdo para crear y construir un Centro de Medicina Mapuche asociado al nuevo Hospital de especialidades para Nueva Imperial. El resultado fue la firma de un acuerdo con la Ministra para la construcción de un nuevo recinto, que incorporaría un módulo para la atención con medicina mapuche.

El Centro se inaugura en septiembre de 2006, prácticamente 10 años después de iniciado el proceso de formulación de la demanda.

REFLEXIONES QUE DAN VIDA A LA EXPERIENCIA

De acuerdo con las entrevistas realizadas, hay tres supuestos o teorías de cambio que la experiencia pretende probar.

La primera y quizás la más obvia tiene que ver con que los procesos de salud/enfermedad del pueblo mapuche obedecen y son comprensibles de acuerdo a su propia cosmovisión, por lo que llegar a un estado sano para los mapuche pasa por recurrir a su realidad cultural y sabiduría medicinal de la Machi. Éste es el principal servicio que entrega el Centro de Medicina Mapuche.

Un segundo supuesto dice relación con que, empleando los mecanismos y las instituciones occidentales, por una parte, es posible lograr una validación y reconocimiento del sistema médico mapuche y, por otra, reconocer la existencia de un pueblo que tiene derecho a enfermar y recuperar su estado de salud desde parámetros que no se corresponden con los que tradicionalmente ha empleado el sistema médico occidental.

Una tercera hipótesis es que una experiencia como ésta contribuirá a revitalizar el sistema médico de la cultura mapuche en todas sus dimensiones y expresiones, tanto en el plano de las creencias, como en el de las prácticas, esto es que los mapuche utilicen su sistema médico y que éste, a su vez, tenga la capacidad de responder a sus demandas: que las comunidades cuenten con Machi, que sea posible recolectar el lawen y que existan estrategias para proteger la fuente del lawen (remedio).

El Centro tiene, entonces, un sentido simbólico que trasciende al sistema médico, respondiendo a la demanda histórica del pueblo mapuche por reconocimiento, valoración y respeto.

En lo concreto, había que responder preguntas como, por ejemplo, ¿cuántas Machis eran necesarias para atender?, ¿era



posible que la Machi saliera a atender lejos de su rehue, de su comunidad?, ¿existía la cantidad y la calidad de Machis suficientes para responder a la demanda que el centro esperaba tener?, ¿cómo se organizaría la atención?, ¿cómo se prepararía el lawen, y quién lo haría?, ¿cuáles eran los requerimientos de espacio físico? Las respuestas a estas preguntas iban a dar luces para concebir el proyecto de arquitectura, la habilitación del módulo (el Centro) y el modelo de gestión.

ACTORES DECISIVOS

Los diversos entrevistados indican que, luego de que el acuerdo fue firmado en 2001, se recurrió a profesionales mapuche para apoyar la formulación del proyecto de Centro de Salud (arquitecto, profesionales del área social y otros). El objetivo de este apoyo externo -entonces y ahora- es, por una parte, validar técnicamente la propuesta que desarrolla el Centro y, por otra, validar políticamente la apuesta que la Asociación asuma la responsabilidad de la gestión.

Actualmente, la Asociación Indígena Newentuleaiñ es la contraparte formal del Servicio de Salud de la Araucanía, en la administración y dirección del Centro de Salud. Longkos y Machis son parte fundamental, pues son las autoridades de las comunidades mapuche y facilitan el vínculo entre ellas y la nueva institución.

También ha sido importante la institucionalidad sanitaria del Estado, que hoy apoya iniciativas y modelos de atención que den respuesta a la diversidad cultural de la población. Cabe agregar que para este apoyo no había experiencia anterior, por lo que todo estaba por definirse.

No se puede obviar que un proyecto como éste ha tenido y tiene detractores. Éstos plantean que institucionalizar la medicina mapuche atenta contra su esencia, al hacerse fuera de su entorno natural y cultural y, por lo tanto, la lleva a operar con códigos de un sistema completamente diferente. Estos opositores se encuentran entre el propio pueblo mapuche, así como entre chilenos que trabajan en el sistema público de salud. Se cuestiona el gasto y la modalidad terapéutica.

ESTRATEGIA

La estrategia consistió en lograr la adhesión de un amplio y masivo espectro de actores sociales mapuche y no mapuche, rurales y urbanos, pero también contar con el máximo de participación y liderazgo de autoridades tradicionales (Longkos y Machis).

De acuerdo a uno de los entrevistados (profesional mapuche):

"(...) ellos me invitaron a participar en la elaboración del proyecto, pero ya lo tenían armado como asociación y lo encontré súper interesante; no eran ideas sueltas, era un proyecto... entonces me preocupé de poner atención en si había convencimiento de parte de todos y me sorprendió, porque era una idea de todos ellos, no del Programa del Servicio de Salud, ni de la ONG; ellos lo querían por la mala relación con los prestadores, por la discriminación; ellos querían algo para ellos (...)"

Para lograr su apoyo, fueron convocadas al Nguillatún y consultadas las comunidades de las ocho comunas costeras. Como se ha indicado, es en este evento que se sella el compromiso con el Gobierno para apoyar y financiar la iniciativa.

MODOS DE GESTIÓN

Existen tres niveles involucrados en el modelo de gestión del Centro. Un primer nivel es el político administrativo y en él participa la Directiva de la Asociación, socios y Longkos; en este espacio se toman las decisiones y se evalúa el funcionamiento institucional y el cumplimiento de objetivos. Un segundo nivel es el del seguimiento de las comunidades que acceden al Centro, en el marco de conversaciones entre ellas y el Longko. Un tercer nivel es el que tiene que ver con la relación con la entidad financiadora del Centro de Salud Mapuche, cual es el Servicio de Salud Araucanía Sur; se le entregan informes mensuales estadísticos sobre las atenciones y el Servicio realiza auditorias de manera periódica.



RECURSOS PROPIOS

Según los miembros de la Asociación cada persona ha destinado dinero personal para financiar las actividades. Por otra parte, todos los Longkos se han puesto a disposición, realizando las conversaciones de seguimiento en sus comunidades (ngulamtum) o apoyando con el catastro de Machis para evaluar la capacidad de responder a la demanda por atención (como parte del proceso de instalación del centro se realizó un catastro en todas las comunidades involucradas, para ver qué Machis cumplían con las condiciones de calidad requeridas; se revisó la experiencia de al menos 100 Machis, de las cuales se hizo una selección); además, los Longkos participan en la realización de las charlas informativas sobre el Centro y el sistema de atención (esta actividad se lleva a cabo en la sala de espera y en ambas lenguas). A su vez, cada Machi destina 4 días al mes para atender en el Centro de Salud con todo su equipo (traductor y persona que prepara el lawen o remedio).

Las comunidades han puesto sus respectivos sistemas médicos al servicio de una población mayor. Para ello, además, han flexibilizado la prohibición mapuche para que la Machi salga y atienda fuera de su comunidad, de manera que pueda hacerlo en el Centro.

Han sido identificadas las zonas en las que existe lawen y se ha suscrito un convenio con CONAF que permite su recolección en predios protegidos.

PRINCIPALES LOGROS

El Centro de Medicina Mapuche entrega un promedio de 80 atenciones diarias, que corresponden a entre 40 y 60 atenciones de diferente duración sólo de Machi, y 20 atenciones en las que sólo se realiza la preparación y entrega de lawen (remedio) de personas que siguen tratamiento. En septiembre de 2006 sólo atendían 3 días a la semana y a un promedio de 10 pacientes diarios. Actualmente tienen 3 Machis atendiendo todos los días, más el compondor también todos los días, y partero/a una vez a la semana (la atención se destina sólo a hacer un seguimiento del embarazo, los partos son atendidos en el sistema de salud occidental). Con todo, la demanda de atención ha crecido

mucho y, según informa la administradora del centro, éste no da abasto. Llega un público más amplio (Puerto Montt, Chiloé) que el de las ocho comunidades costeras, pero para el caso la atención se organiza de manera que pueda responder y, si se requieren tratamientos mayores, los pacientes son derivados a la sección de hospitalización (Amukon).

La gratuidad ha permitido que acceda a la atención de una Machi una población mapuche que nunca había podido hacerlo por no contar con los medios económicos (el costo de acudir a una Machi llega como mínimo a los 40 mil pesos, implica una retribución a la Machi y el pago del lawen, y la consulta suele realizarse lejos de la comunidad del paciente, lo que implica traslado y eventualmente pernocte y alimentación; además, habitualmente, se viaja acompañado, lo que aumenta el costo). Esto permite disminuir la exclusión -incluso de prácticas culturales propias- a un segmento de población que muchas veces vive en condiciones precarias.

El Centro de Salud Mapuche ha funcionado por 3 años y se ha ido perfeccionando: los responsables -de la propia comunidad- han aprendido a llevar registros y estadísticas que les permiten informar mensualmente al Servicio de Salud sobre su quehacer; han regulado las horas de atención de las Machi, de manera de reducir gastos sin transgredir normas laborales con las horas extraordinarias de los funcionarios que cada día trasladan a las Machi desde y hacia sus comunidades de origen; han desarrollado un sistema de retribución monetaria para las Machi y los otros sanadores, que reemplaza el pago de un salario (que se contradice con la práctica cultural, en particular respecto de las primeras).

Por otra parte, se ha integrado a las propias comunidades mapuche, no sólo al diseño de sus sistemas de salud, sino de otros proyectos relacionados con su cultura e identidad colectiva.

En síntesis, la experiencia fomenta la inclusión social, dando acceso a la salud (entregada por el Estado) a una población normalmente excluida por razones culturales y económicas y, a la vez, se hace cargo de reconocer y promover la conservación de una realidad cultural particular (en este mismo sentido, debe



mencionarse que la Machi no sólo se relaciona con los procesos de salud/enfermedad, sino que tiene un rol de liderazgo en su comunidad y cumple un papel en el campo de la enseñanza y la religiosidad; a la vez, la salud es concebida en el contexto complejo de la vida de las personas y no sólo desde el punto de vista del estado físico).

SITUACIÓN ACTUAL

El Centro de Medicina Mapuche se encuentra operando y entregando atención médica a plena capacidad. Paralelamente, el equipo directivo de la Asociación se ha empeñado en desarrollar un trabajo coordinado con otros actores del pueblo mapuche que están trabajando en el campo de la salud, como la asociación que gestiona el Centro de Salud de Boroa-Filulawen, con organizaciones de La Pintana y de La Florida entre otras. Con ellas están desarrollando una propuesta de proyecto de ley que reconoce la existencia de los sistemas médicos de los pueblos originarios; se espera el momento político apropiado para presentarlo a la discusión del Parlamento, como ley de quórum calificado, de tal forma que sea un marco jurídico que trascienda la voluntad de los gobiernos de turno, asegurando sostenibilidad.

Los representantes de la Asociación señalan que requieren un marco normativo que facilite su relación con el Estado, puesto que las condiciones actuales implican un desgaste en intentar responder a unas normas y procedimientos pensados para el sistema médico occidental. Para esto, se ha contado con el apoyo técnico del Comisionado para Pueblos Indígenas del Gobierno, que destinó a una abogada para trabajar con la Asociación en la formulación de una propuesta. En estos momentos, se está en el proceso de discusión y validación de la idea ante cada una de las comunidades que participan, reproduciendo la dinámica seguida anteriormente para la creación del Centro Médico Mapuche. Se pretende que, una vez terminada esta consulta, la propuesta sea entregada al Gobierno y compartida con otros pueblos originarios. El financiamiento, al igual que en el inicio de la experiencia, es aportado íntegramente por los miembros de la Asociación.

Un aspecto no resuelto aún por la experiencia, es la escasa o nula relación entre dos sistemas médicos que conviven en espacios contiguos. Incluso el diseño arquitectónico está elaborado para que operen de manera independiente (la única vía de comunicación entre las estructuras es el pasillo de urgencia). El sistema mapuche señala (verbalmente y por escrito) un procedimiento para derivar pacientes al sistema occidental, pero esta práctica no existe a la inversa. En unas pocas ocasiones el régimen occidental ha solicitado la asistencia de una Machi al Hospital de Especialidades por petición de un paciente, pero ha sido difícil conciliar los criterios de ésta y el médico para abordar el problema de salud.

Queda pendiente, por lo tanto, resolver la viabilidad de la interculturalidad como práctica del sistema de salud, entendida como una alternativa con sentido para las dos realidades involucradas. Si bien hay instancias en las que existe encuentro (como las reuniones técnicas que se realizan tanto en el Servicio de Salud como en el Hospital de Especialidades), los entrevistados señalan que éstas no han sido suficientes y hay coincidencia en que los dos sistemas operan independientemente. Para algunos, quienes realizan el proceso de integración son los propios usuarios o pacientes, que buscan alternativas terapéuticas en ambos sistemas y en otros, e integran las indicaciones que reciben por las distintas vías.

El proyecto es un reflejo de la búsqueda y consolidación de una mirada integral del proceso que vive el pueblo mapuche. La Asociación que gestiona el centro tiene una posición respecto del conflicto mapuche con el Estado chileno, y concibe su quehacer en salud como una contribución que, por una parte, ayuda a validar un sistema y sus agentes culturales frente al pueblo mapuche y al resto de la sociedad y, por otra, resuelve problemas concretos -y que han sido tradicionales- de exclusión e inequidad respecto al sistema de salud. Esta es una estrategia de acción que va abriendo nuevos temas y áreas de trabajo (un proyecto pendiente para la Asociación es una Casa de Acogida para los ancianos mapuche) que les permite avanzar de manera constante en pos de sus objetivos.



REPLICABILIDAD

Son varias las iniciativas que se han denominado “de salud intercultural”, en particular en la Región de la Araucanía, pues es el territorio del país que presenta una mayor densidad de población indígena. Sin embargo, no es sencillo hablar de replicabilidad para este tipo de experiencias, pues es necesario profundizar en varios aspectos para tener claridad sobre qué es lo que se replica o se puede replicar. Como señala uno de los entrevistados, hay temas que aún no se resuelven en el desarrollo de esta y otras experiencias similares, como la salida de las Machis de su comunidad para atender en el box de un centro de salud; su retribución económica en un contexto de atención gratuita; la relación que existe entre el proceso de sanación y el medio ambiente o espacio físico; la asepsia (fundamental en el sistema occidental); entre otros.

La replicabilidad será viable en la medida que exista un marco jurídico y de financiamiento que reconozca la existencia de los sistemas médicos de los pueblos originarios, de tal forma que puedan operar fluidamente y no como hasta ahora. Actualmente deben renovarse convenios cada año, lo que genera una situación de tensión permanente en la directiva de la Asociación. La experiencia será también replicable en la medida que exista un acuerdo explícito en las comunidades y sus líderes tradicionales para desarrollar proyectos similares. Pero hay que tener en cuenta que no es posible estandarizar prácticas como

ésta en un “programa de medicina mapuche”, como sí se hace con los programas tradicionales que tiene el sistema de salud occidental.

SOSTENIBILIDAD

La experiencia es sostenible, según los miembros de la Asociación, porque cuenta con el respaldo de las comunidades mapuche, las que se han encargado de difundirla y recomendar la atención del Centro a otros potenciales pacientes. Ello ha producido un flujo de demanda creciente que fortalece al proyecto en tanto necesidad social. También contribuye a la sostenibilidad el hecho de que parte de los usuarios del sistema son no mapuche.

De acuerdo con uno de los entrevistados, un desafío que fortalecería aún más la sostenibilidad de la iniciativa, sería ampliar las redes de relaciones del Centro con el sistema público de salud occidental, posibilitando ampliar su influencia y disminuyendo las resistencias, como ha ido ocurriendo con el Servicio de Salud de la Araucanía.

Con todo, la sostenibilidad de esta iniciativa debería considerar la revisión de un conjunto de elementos que están relacionados con su concepción. Un entrevistado mapuche señala, por ejemplo, que “(...) también se deben ver los temas territoriales, porque es ahí donde está el lawen (remedio) y hoy está en peligro no sólo el lawen, por las fumigaciones y las plantaciones forestales, sino todo el quehacer de la Machi y, con esto, toda la cultura mapuche (...)”. Esto significa que no es posible ocuparse sólo del sistema de salud que se ofrece a la población mapuche, sin hacerse cargo de temas como el territorio y la protección de las especies: “(...) esta es una reivindicación que va más allá de la salud o la enfermedad y cómo tratarla (...)”.

También deben revisarse aspectos como el de la complementariedad efectiva de dos sistemas de salud diferentes (sus equipos profesionales y dinámicas de trabajo), más allá de la integración que realizan los pacientes. Además, es necesario generar información cualitativa y cuantitativa sobre la opinión de los actores involucrados: usuarios, agentes de salud mapuche, gestores y otros.



Finalmente, una garantía para la continuidad de este proyecto y otros similares será contar con una política de Estado que reconozca los diversos sistemas médicos, destinando recursos y agentes de salud de manera apropiada a las necesidades y cosmovisión de cada sistema.

APORTES DE LA EXPERIENCIA AL DESARROLLO TERRITORIAL

La experiencia aquí documentada se inscribe claramente en una línea de trabajo en la que se parte del reconocimiento de sujetos -personas y comunidades- en el territorio, que se reconocen como tales y como etnia diferenciada y que cuentan con una identidad común. Asumir las diferencias, proceso no exento de conflictos, obliga a la interacción de dos culturas diferentes que conviven en un mismo espacio.

Por otra parte, la experiencia ha sido elaborada e instalada por sus protagonistas, lo que además de validarla socialmente, lleva a la promoción de un desarrollo con identidad -en este caso, a través de la provisión de una atención en salud con pertinencia cultural, para una población eminentemente mapuche-. El proceso sistemático y prolongado por el cual se ha llevado a cabo la ha hecho ganar el apoyo y la participación de usuarios mapuche y no mapuche, así como dirigentes sociales y líderes tradicionales urbanos y rurales, otras comunidades de la región y agentes de salud occidentales. Esta no es la idea de un Servicio de Salud o una ONG, "(...) es el sueño de personas que demandaron tener una atención que responda no sólo a sus dolencias, sino que además lo haga con una atención que responda a su cultura (...)".

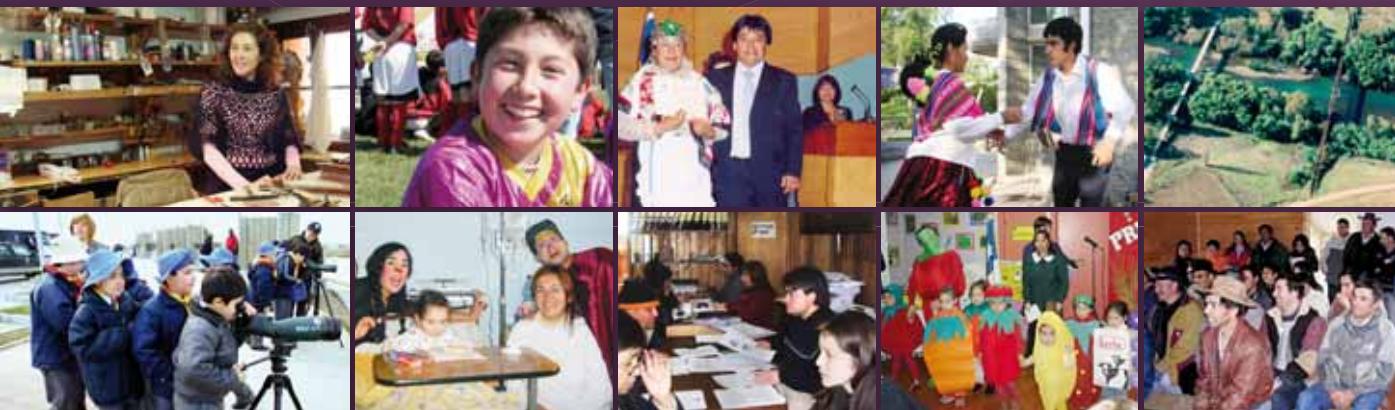
Por último, sus estrategias y su concreción han llevado a un rediseño de la institucionalidad, en función de la realidad territorial particular, sus habitantes y sus demandas.





MENCIONES HONROSAS

10 EXPERIENCIAS DESTACADAS





DE DESECHOS A BIOGÁS, UNA PROPUESTA DE ENERGÍA SUSTENTABLE

<i>Localización</i>	<i>Coltauco.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>2006.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Bosque Modelo Cachapoal.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

CARACTERÍSTICAS DEL TERRITORIO

En el territorio de intervención del Bosque Modelo Cachapoal (BMC) predomina la pequeña propiedad agrícola y sus habitantes muestran un alto grado de vinculación cultural con el medio campesino. El paisaje natural se caracteriza por su gran concentración de especies endémicas, junto con tasas aceleradas de destrucción del hábitat por intervenciones antrópicas. Hay presión indiscriminada sobre los bosques para generar tierra de hoja, leña, carbón y otros recursos. Doñihue y Coltauco, dos comunas en el BMC, están en el área saturada del valle central de la Región de O'Higgins, con altas concentraciones de Material Particulado Respirable PM10, en sus niveles diario y anual, provenientes principalmente de la quema de biomasa (uso de leña, incendios, quemas agrícolas).



Las organizaciones del ámbito público y privado que trabajan con la comunidad en torno al desarrollo productivo y social, lo hacen de manera independiente, sin interactuar ni colaborar entre sí.

DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA E INDICADORES

En la Provincia de Cachapoal, el BMC comprende las comunas de Las Cabras, Doñihue y Coltauco, que suman una superficie de 105.000 Hás, entre la Cordillera de la Costa al norte y el río Cachapoal al sur, y una población total de 57.683 habitantes (Censo 2002) con una ruralidad de 38% en Coltauco, 6% en Doñihue y 69% en Las Cabras. La población en condición de pobreza asciende a 9,6% en Coltauco, 12,2% en Doñihue y 10,6% en Las Cabras, y en el ranking de desarrollo humano estas comunas se ubican en el lugar 171, 163 y 184, respectivamente (CASEN 2006). Los sectores silvoagropecuario, industria manufacturera, construcción y minería concentran el 67% del PIB regional, y el primero, por sí solo, aporta un 21,1%, destacando la producción frutícola de manzanas, uvas, peras y carozos. La estacionalidad de la actividad silvoagropecuaria hace subir el desempleo a más de 7% en los meses inactivos.

PERFIL DE LA INSTITUCIÓN

Bosque Modelo Cachapoal es una institución de carácter formativo y educativo en el área de la sustentabilidad, conformada de manera voluntaria por sus socios. Busca contribuir al manejo sustentable de los ecosistemas presentes en el territorio que cubre, a través de procesos participativos en los que convergen autoridades locales, organismos públicos y privados y representantes de la comunidad local. El apoyo del Estado al BMC se da en el marco de las nuevas prioridades forestales nacionales, que contemplan la reciente promulgación de la Ley de Bosque Nativo. La institución cuenta con una gerencia que, además de llevar adelante la operación y la administración presupuestaria, debe multiplicar en cuatro veces los 30 millones de pesos asignados por CONAF para asegurar la estructura básica de su programa. De la administración de los recursos provistos por CONAF se encarga la Corporación Pro O'Higgins, una corporación de desarrollo privada, con 10 años de existencia y conformada por personas jurídicas de 27

empresas de la región, que trabaja principalmente en el área del capital humano (educación y emprendimiento). A partir de lo realizado desde 2006, en junio de 2008 el BMC se incorporó oficialmente a la Red Iberoamericana de Bosques Modelo (RIABM), la que, junto a otras cuatro redes regionales, está afiliada a la Red Internacional de Bosques Modelo, con 50 sitios en más de 20 países.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

ORIGEN Y ACTORES DECISIVOS

A partir de la socialización del concepto de bosque modelo en la Convención de Río en 1992, Canadá creó unidades demostrativas focalizadas en buenas prácticas en ordenamiento y manejo de bosques, experiencias difundidas a través de la cooperación internacional. El primer bosque modelo en Chile fue Chiloé, establecido en 1998, al que se sumaron el Bosque Modelo Araucarias de Alto Malleco, Bosque Modelo Panguipulli y recientemente el Bosque Modelo Cachapoal.

En el marco del Programa BMC, David Pérez, miembro de la Agrupación de Artesanos de Quilaquillén, gestó una propuesta en Coltauco para producir biogás mediante un biodigestor de desechos orgánicos.

David Pérez es un pequeño emprendedor en diversos rubros que se ha informado ampliamente sobre el concepto y su uso en distintos lugares del mundo, y ha experimentado en la producción de modelos de diversos tamaños y características, incluyendo un biodigestor construido en su casa. Con una alta sensibilidad y conciencia ambiental, reflejada en la producción de otros artefactos de energía alternativa para uso familiar, se ha manifestado dispuesto a compartir su conocimiento para lograr mayor eficiencia y masificar el uso de los biodigestores.

Con base en su trabajo de ocho años en el tema de la biodigestión, él se incorporó activamente a la definición de estrategias y proyectos de la mesa comunal de Coltauco, donde se desarrolló un proyecto específico que busca masificar el uso de energías renovables. Al proyecto se incorporó la Comisión Nacional de Energía, con financiamiento para la construcción



de artefactos solares de bajo costo en las tres comunas del BMC, y potenciar el trabajo específico del biodigestor. Con el apoyo de la Municipalidad de Coltauco, se recogió la idea de construir un biodigestor en una fosa séptica modificada, para producir biogás y abono orgánico a partir de desechos orgánicos y vegetales. Además, el Directorio de BMC aprobó un fondo para la investigación y aplicación de nuevos diseños para la construcción de sistemas de biodigestores más económicos y eficientes, de manera de poder masificar su uso en familias rurales y semiurbanas de la Comuna de Coltauco.

La Corporación Nacional Forestal (CONAF) ha jugado un rol fundamental de apoyo a la materialización del concepto de bosque modelo en Chile. La institución comparte el enfoque del modelo de gestión impulsado por los bosques modelo, que aborda al bosque y la ciudadanía a través de una gestión territorial integral de colaboración entre los sectores público y privado. Como entidad de decisión de políticas públicas en el área forestal, aportó recursos y competencias, adhiriendo al modelo de la Red.

Francisco Mendoza, Director Regional de CONAF, ha sido clave en el establecimiento de bosques modelo en Chile. Después de su experiencia internacional en el tema, llegó a concretar el

concepto en el país, primero en Chiloé y ahora en Cachapoal, donde preside el directorio. De importancia en el caso de Cachapoal ha sido César Cabrera, Director Provincial de CONAF y también miembro del actual directorio, quien destaca el impacto de este enfoque en su trabajo profesional. Después de toda una vida en la institución, enfatiza lo distinto y enriquecedor que ha sido el trabajo desde las bases, en contraste con los procedimientos burocráticos acostumbrados. Ese entusiasmo también se extiende al personal de terreno, el que muestra un gran acercamiento cotidiano con las personas.

REFLEXIONES QUE DAN VIDA A LA EXPERIENCIA

La experiencia propone que, a través del fomento a la capacidad asociativa, de gestión, de desarrollo económico y de preservación de la identidad cultural de una determinada comunidad, mediante un trabajo integral con organizaciones públicas, privadas y comunitarias, se logra generar proyectos innovadores de sustentabilidad económica, ambiental y cultural, mejorando la calidad de vida de su población.

Esta hipótesis está en línea con el concepto de la RIABM, que está siendo aplicado en otras experiencias en distintos países de América y en España. Se centra en las personas y alianzas para mejorar el manejo sustentable del territorio mediante un enfoque integrador e innovador. Aspira a incrementar las oportunidades para el desarrollo humano sustentable, mejorar las estrategias de vida y reducir la pobreza, entre otros.

La apuesta del biodigestor como alternativa energética, apunta al uso eficiente de desechos, reducción del uso de leña y otros combustibles, y a disminuir el gasto familiar en combustible. Su optimización permitiría su masificación en muchos hogares, con los consiguientes beneficios para las familias y el medio ambiente.

El BMC apunta a todas las dimensiones del desarrollo territorial, con una mirada transversal e inclusiva que busca integrar lo ambiental, social, productivo, cultural y político para una mejor calidad de vida. La iniciativa de crear un prototipo económico de biodigestor para uso semiurbano presenta beneficios en todas estas dimensiones.



ESTRATEGIA

Existe una estrategia de trabajo común a todos los bosques modelo, que se va adaptando a las realidades locales. En el BMC se discutieron y adaptaron al contexto las siguientes prioridades estratégicas: asociatividad, educación, desarrollo productivo, conservación y valoración de la biodiversidad, investigación aplicada, transferencia de tecnología y extensión, turismo y cultura. Para trabajar estas líneas se generó un modelo de gestión territorial en el que se establecen vínculos con la comunidad para conocer sus necesidades, demandas, capacidades y recursos; con las autoridades locales para conocer su visión del desarrollo local y campo de acción en el territorio; y con organismos públicos para conocer su oferta programática y recursos disponibles. La articulación de esta información y de las personas permite ir conformando un mapa de oferta y demanda y las posibilidades de engranaje entre ambas.

La estrategia partió con un diagnóstico base del territorio, incluyendo aspectos sociales, ambientales y económicos; identificación de líderes comunitarios; talleres de difusión y participación; un día de campo con líderes comunitarios. El primer año se trabajó identificando los gobiernos locales, actores, entes productivos, líderes, organizaciones comunitarias, etc., así como recursos, capacidades, conflictos, asociatividad, aspectos culturales e identitarios, etc.. Este proceso de conocimiento y articulación se formalizó con convenios de cooperación y la materialización de fondos para microemprendimientos, dineros concursables que se destinan a proyectos de rescate cultural, turismo, artesanía, medio ambiente, entre otros. A ello se agregó la identificación de otros recursos que permitan ir ampliando el abanico de la oferta y respondiendo mejor a la demanda.



MODOS DE GESTIÓN Y RECURSOS

Se crearon dos niveles de observación: el directorio, como ente superior, y las mesas comunales, como componentes de base y donde se ejecutan las acciones del Programa. Según las contingencias del entorno, surgen en las mesas comunales comisiones de trabajo específicas, que actúan como subsistemas internos para el cumplimiento de fines específicos.

Se aplica lo que se ha denominado “gestión territorial al servicio de la gente”, que apunta a la independencia y autonomía. La gestión se define y ejecuta mediante las mesas comunales, donde se formulan en consenso las estrategias de desarrollo de cada una de las comunas incluidas en el Programa. Se estipulan los roles de los miembros en la ejecución y planificación de los proyectos.

Planificación, gestión, seguimiento y evaluación son transversales a los distintos niveles de gestión, con énfasis en las mesas comunales por ser el espacio donde hay mayor vínculo con la comunidad. Las evaluaciones son realizadas por los representantes de las distintas organizaciones comunitarias o de organismos públicos de las mesas; la rendición de cuentas sobre los recursos financieros y humanos se realiza en función de los propios proyectos. Además de la evaluación realizada en las mesas, se realizan rendiciones al directorio en reuniones trimestrales, y la administración de fondos propios del BMC la realiza la Corporación Pro O’Higgins.

CONAF constituye el soporte institucional del BMC, y los fondos de funcionamiento operativo del Programa (remuneraciones, gastos de oficina, vehículo, etc.) provienen del fondo de 30 millones de pesos aportado directamente por el Ministerio de Agricultura. Recursos económicos complementarios (tres veces más) se obtienen postulando a distintos fondos de acuerdo a los proyectos que surgen en cada comuna.

El BMC lleva dos años de proyectos de microemprendimiento financiados en conjunto con los municipios, esenciales para dar apoyo a ciertas actividades o personas que no pueden obtener recursos por otras vías. Se ha aprovechado la oferta de programas de organismo públicos, algunos de los cuales han debido adaptarse para responder a la demanda real. Por

ejemplo, INDAP no podía financiar pozos para agricultores si no había propiedad del agua; pero lo lograron a través del Programa BMC. Otras instituciones se han interesado en proyectos específicos, como la Comisión Nacional de Energía en el caso de las energías renovables en Coltauco (elementos solares y biodigestores).

El Programa busca aprovechar y potenciar las capacidades y recursos locales, muchas veces subaprovechados por desconocimiento o limitaciones económicas. El creador del biodigestor es una persona inquieta que ha acumulado un amplio conocimiento en la materia. Ya en los años '70 tomó información de Corea, y continuó investigando sobre el tema en todo el mundo. Su esfuerzo le permitió construir un biodigestor para su casa, así como varios artefactos para uso de energía solar a nivel doméstico.

LIDERAZGOS Y ALIANZAS

En esta experiencia, el liderazgo natural lo tiene el equipo gerencial del Programa BMC, dedicado completamente a esta labor. Su trabajo se basa en formar alianzas tanto en la oferta como en la demanda, buscando cumplir un rol articulador. En las alianzas hay dos tipos de participantes: socios estratégicos, que forman parte de la estructura del Programa a través del directorio y las mesas comunales; y otros, que se integran a los proyectos específicos desarrollados por BMC en las distintas intervenciones.

Las alianzas con los municipios de Coltauco y Doñihue se han traducido en convenios de cooperación para fondos de microemprendimiento. El primero está ayudando a seleccionar a las 90 familias que quedarán con deshidratadores solares. Por su parte, INDAP ha facilitado dependencias para instalar la oficina local de BMC en la Comuna de Las Cabras.

Entre los socios estratégicos pueden mencionarse: el Gobernador, la Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza (FNSP), FOSIS, INDAP, Corporación Pro O’Higgins, INFOR, entre otros. La alianza con Servicio País surge de un equipo instalado en Coltauco que concreta una invitación a la Directora Regional de la FNSP para que participe en el directorio de BMC, y que se incorporó a un equipo permanente de profesionales del Programa.



El FOSIS, por su parte, representa un aliado importante que dice haber aprendido mucho con la iniciativa e incluso haber modificado su forma de trabajo, apostando por apoyar iniciativas de la gente. Otro vínculo relevante es la Universidad de Chile, particularmente alumnos de agroforestería, ordenamiento territorial y temas afines, lo que permite gestionar el conocimiento en mutuo beneficio.

TOMA DE DECISIONES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Los estratos de participación son el directorio, las mesas comunales y los grupos específicos que surgen dentro de éstas según necesidad. Hay miembros que tienen participación en más de una instancia.

Las mesas comunales incluyen distintas organizaciones e instituciones. Las decisiones que allí se toman nacen desde abajo, pues el poder está radicado en la comunidad. Es un proceso con base social en que grupos que representan una diversidad de actores trabajan juntos en torno a una visión común de desarrollo territorial sustentable. El sistema de ingreso a la mesa responde a criterios de pertinencia, aporte individual, representatividad territorial y conocimiento personal.

Hay canales directos de participación y las relaciones son bidireccionales, sin autoridad jurisdiccional. La participación es voluntaria, hay amistad y confianza y motivación por los temas ambientales. Los temas son puestos por los mismos miembros de las mesas, las que funcionan en una lógica cooperativa en que la comunidad analiza, propone, prioriza y decide por consenso frente a roces o conflictos. La mayoría de participantes en las mesas comunales son mujeres jefas de hogar, que se ocupan de aspectos productivos y ambientales.

El equipo de gerencia rinde al directorio. Tiene un rol catalizador para complementar, detectar oportunidades y potenciales engarces. Si bien no se han transferido atribuciones entre niveles ni entre el Estado y la sociedad civil, sí se han generado instancias de diálogo que permiten integrar efectivamente la oferta con la demanda.

Las mesas de trabajo son tan potentes como el directorio, y a través del rol catalizador del BMC, se articulan la iniciativa privada y la Administración del Estado.

PRINCIPALES LOGROS

En el área de desarrollo ambiental hay numerosos logros, con la consideración de las energías alternativas como una solución viable para las comunas y el interés por incorporar aparatos solares para uso familiar, aportando a la sustentabilidad eco ambiental del territorio; mejorando el manejo de residuos y desechos; protegiendo el bosque; abordando conflictos socioambientales y mejorando la educación y conciencia ambiental sobre la mala eliminación de residuos agrícolas, el uso excesivo de leña, la contaminación ambiental, los incendios. Esto contribuye al ordenamiento y uso de suelo, mediante un aprovechamiento más racional de recursos y desechos. La masificación de la tecnología podría mejorar el equipamiento comunitario mediante usos institucionales y públicos, como luminarias. A nivel doméstico, las personas que antes no podían hacerlo, podrán disfrutar de una ducha caliente; el deshidratador en una comuna agrícola se vislumbra como alternativa para aprovechar la fruta; la cocina solar permite a las jefas de hogar -muchas de ellas temporeras- cocinar alimentos sin que se quemen, mantenerlos calientes, sin atención y sin leña, lo que también aporta desde la perspectiva ambiental.

En materia de desarrollo económico-productivo, la iniciativa de explorar energías alternativas promueve el uso de recursos endógenos, contribuye a la diversificación productiva y fortalece la competitividad empresarial local, mediante el aprendizaje para el uso más eficiente de los biodigestores y aparatos solares y su masificación. Ello también incide en el desarrollo social, en la medida que mejora las condiciones sanitarias y de uso de energía en el hogar, con ahorros en el presupuesto familiar. Las tecnologías tienen un enorme potencial para mejorar las condiciones de la población del área.

El BMC ha generado capacidades locales en temas específicos (construcción de cocinas solares, cultivos, educación ambiental, capacitación laboral, alfabetización digital), pero también ha fortalecido un enfoque territorial -por sobre la mirada específica- en la definición y resolución de problemas. Este enfoque más integral es utilizado tanto por los actores de la comunidad como por los representantes institucionales.



Esto es también reflejo de que se ha optado por la línea de enseñar en vez de dar, evolucionando del concepto de subsidio a “herramientas para promover el desarrollo”. Es decir, en vez de proyectos formateados y rígidos, se entregan herramientas y se aseguran compromisos.

En el ámbito de identidad y cultura, la información, capacitación y construcción de aparatos vinculados al uso de energías alternativas contribuyen a fortalecer la identidad territorial.

Los espacios de participación han conseguido importantes logros en el plano político-administrativo y en la gestión democrática del territorio. En lo primero, los actores públicos han mejorado su capacidad de escuchar al territorio, tomar propuestas desde abajo, ser más flexibles, trabajar coordinadamente entregando herramientas y no productos hechos. La comunidad, por su parte, recibe información y educación, aprende a dialogar, asumir responsabilidades, llegar a consensos con una visión integral del territorio. Acceder a la toma de decisiones sobre el desarrollo local fortalece la autonomía y la descentralización.

El nivel de participación alcanzado se reflejó en la alta postulación a los fondos de microemprendimiento. De los 228 proyectos postulados en las tres comunas se lograron 74. Las diferencias entre postulaciones se detectaron como problemas de capacidad para articular una propuesta, lo que da luces sobre las capacidades locales que requieren desarrollarse. Los proyectos reciben un apoyo permanente y seguimiento de acuerdo a las bases de postulación, y las personas pueden repostular.

Por último, el Programa BMC ha puesto en discusión temas ambientales que requieren intervenciones a nivel comunal, intercomunal o regional, como es el caso de los cambios a la Carretera de la Fruta y la evaluación de impacto ambiental respectiva; turismo rural en el Lago Rapel en la dimensión ambiental del manejo de residuos y aspectos sanitarios.

SITUACIÓN ACTUAL

Hay financiamiento de la Comisión Nacional de Energía para la construcción de artefactos solares de bajo costo en las tres comunas, y se potenció el trabajo específico del biodigestor.

El directorio del BMC aprobó un fondo para la investigación y aplicación de nuevos diseños para la construcción de sistemas de biodigestores más económicos y de menor consumo de desechos. Se proyecta un viaje de intercambio con Bosque Modelo Chiquitano, en Bolivia, para conocer experiencias en este sentido.

En Coltauco, 90 familias van a construir sus propias cocinas y deshidratadores solares y colector de agua. Recibirán materiales y capacitación, con la idea que aprendan sobre los aparatos y cómo construirlos para convertirse en monitores. En una etapa posterior, se plantea usar la biodigestión en la producción de energía eléctrica para luminarias.

Hay una serie de otras iniciativas en curso en el marco del Programa BMC, que incluyen los fondos de microemprendimiento, capacitaciones, talleres, financiamiento de chipeadora, empleabilidad laboral, forestación campesina y saneamiento de títulos, trabajo de artesanos, y postulación a diversos fondos nacionales e internacionales.

Hoy, el BMC trabaja en un Plan Estratégico, identificando misión y visión e incorporando un análisis FODA de la situación actual; y en un rediseño organizacional para mejorar la representatividad de las mesas, asegurando al mismo tiempo su operatividad. Se proyecta incorporar más actores del territorio, así como los grandes capitales. Para el Programa BMC, el gran desafío es la motivación y la acción de los distintos actores en política pública.

Se constató que ciertos aspectos identitarios locales no se han recogido desde el ámbito público para darles una expresión concreta. El proyecto BMC busca fortalecer la identidad cultural a través del apoyo a propuestas generadas por la comunidad en las mesas comunales, como es el caso de las chamanteras de Doñihue, talabartería, producción de tierra de hoja, etc.. El tema de las energías alternativas ha despertado también el interés del municipio, y el biodigestor para reducir el uso de leña puede aportar a dar un sello propio a la comuna.

Entre otras dificultades está la lentitud de algunos actores para responder a los procesos de inducción, debido a



cierto desconocimiento sobre las mesas y su operación. La dispersión geográfica ha impedido llegar a más personas, pero ese factor se tomó en cuenta para ubicar los colectores en lugares distanciados, con el objeto de darlos a conocer más ampliamente. Otra dificultad que se ha enfrentado es la de favorecer a las personas que realmente están interesadas en salir adelante con su proyecto, y no a los mismos que siempre están recibiendo asistencia y subsidios. También se requiere potenciar las mesas con capacitación en gestión: saber dónde hay más recursos, saber dónde mirar.

REPLICABILIDAD Y ESCALABILIDAD

La experiencia del BMC tiene claras posibilidades de replicación y/o ampliación en distintos niveles. Lo demuestra su origen y el marco que la sustenta, que en sí mismo es una réplica de un modelo de gestión territorial operativo en diversas latitudes a nivel nacional e internacional. Las condiciones institucionales requeridas tienen que ver con la participación de actores públicos relevantes en el territorio, con un enfoque transversal de los problemas y con capacidad de diálogo, superando la fragmentación de funciones. El foco de la acción está en “hacia quiénes se orienta”, más que en “cómo lo hace”.

Si bien el BMC opera con un presupuesto propio para instalar y hacer operativo el modelo de gestión, la experiencia ha demostrado que los recursos financieros pasan principalmente por visibilizar y socializar su existencia más que por aumentar la cantidad. Es decir, el modelo de gestión es conducente a una mayor racionalización y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

En términos sociales, una comunidad organizada en grupos territoriales y/o funcionales ofrece una base más preparada para insertarse en una mesa de trabajo donde participan distintos actores del mundo público y privado. Los espacios de diálogo que se abren pueden ser más ricos y fructíferos, en la medida que los interlocutores tienen la capacidad de expresar sus demandas, escuchar, discutir, consensuar, llegar a acuerdos en un pie de igualdad. Por su parte, los beneficiarios de proyectos aprenden herramientas y procesos para convertirse en monitores y agentes multiplicadores.

Gracias a su inserción en la red internacional, BMC tiene la posibilidad de intercambiar conocimientos con otros bosques modelo. Una experiencia en Bolivia ha desarrollado tecnologías de biodigestión con un aparato más pequeño, lo que será estudiado por el grupo que la visitará próximamente y que incluye al promotor de la idea en Coltauco.

Más allá de las características específicas de los proyectos desarrollados por BMC, su aporte se encuentra en su estructura y sus estrategias de trabajo. Para su replicabilidad se debe considerar la importancia de generar estabilidad en los procesos de participación ciudadana, a través de la instalación de confianzas y compromisos en un trabajo conjunto con los actores locales, representantes de organismos públicos y estructuras organizacionales que permitan incorporar conocimiento y flexibilidad para las estrategias de desarrollo futuras.

ASPECTOS INNOVADORES

El bosque modelo no es un modelo de bosque, sino un modelo de gestión territorial que incluye el paisaje, alianzas y sustentabilidad, en lo ambiental, productivo y social. En el BMC es gravitante el componente social. A diferencia de otros bosques modelo en América Latina y Chile, hay diversidad de actores que habitan e intervienen el territorio y que deben ser incorporados en las decisiones que afectan el desarrollo local. La virtud de su estructura organizacional es su noción transversal, intersectorial, que permite aportar nuevas perspectivas al análisis de problemas de la comunidad.

Si bien el concepto de biodigestión y su materialización en distintos modelos ha sido adoptado en varios lugares del mundo, resulta innovador el surgimiento de la idea desde una familia rural, su uso a nivel familiar y sus esfuerzos para demostrar las bondades del sistema a un público mayor. Más innovador resulta el que BMC haya recogido la idea para potenciarla desde la institucionalidad pública con el fin de desarrollarla, replicarla e incorporarla como alternativa sanitaria y de uso energético eficiente a nivel masivo. En el contexto de las numerosas iniciativas surgidas de las mesas comunales, el biodigestor es una punta de lanza de otros proyectos innovadores en el campo de las energías renovables.



Es altamente innovadora la creación de una instancia que permite identificar y potenciar recursos presentes en la comunidad, incluyendo la capacidad de innovar -valga la redundancia-, así como visibilizar el abanico de recursos desde la oferta, integrando ambos en forma operativa para convertirlos en recursos territoriales. Es una mirada transversal del territorio, desde la sustentabilidad, mirada que se refleja en la forma de gestión y en los resultados obtenidos a la fecha.

La experiencia ha generado nuevas formas de trabajo tanto entre las instancias públicas involucradas como en la sociedad civil, facilitando los puntos de encuentro y la adaptación de formatos y mecanismos institucionales a las necesidades reales de la

gente. Todas las instituciones que participan expresan que ésta es una forma innovadora de trabajar con la pobreza. Se incorpora una cultura de trabajo en que la comunidad ya no es cliente, también analiza, propone, decide, somete a consideración. Hay toma de decisiones colectiva, y una lógica cooperativa.

SOSTENIBILIDAD

Las instituciones participantes han producido un giro que las ha llevado a una forma nueva de enfocar los problemas y de darles solución. Los servicios públicos consultados indican que, si bien la idea de trabajar con la gente estaba incorporada en algunos casos, ahora están efectivamente haciendo las cosas de





manera distinta hacia adentro y hacia afuera. Su gestión interna es más dinámica y proactiva al haber un mejor conocimiento del territorio y sus actores, y entre ellas tienen niveles de coordinación e intercambio antes inexistentes. Ahora escuchan al territorio, toman propuestas desde abajo.

El modelo BMC, marco de la iniciativa, proporciona una estructura de gobernabilidad del territorio, dadas sus características participativas y organizativas, estas últimas basadas en un directorio y mesas de trabajo comunales, instancias que se van posicionando con autonomía. La idea es que la estructura de gestión del BMC no dependa de un cargo público ni de una voluntad política.

La sostenibilidad social pasa por contar con mesas comunales representativas de los diversos intereses presentes en la comunidad, y actores participativos y comprometidos que logren articularse entre sí y con la oferta existente. La institucionalización de estructuras de trabajo permanentes asegurará continuidad, definición de roles, procesos fluidos en la gestión.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

Al internacionalizarse, el concepto de bosque modelo se ha enriquecido con una veta social, y la gobernanza ambiental participativa resulta esencial para prevenir y manejar conflictos socioambientales y articular a todos los actores del territorio hacia objetivos de desarrollo definidos por ellos mismos.

Su valor principal se encuentra en la búsqueda de procesos de desarrollo económico y social que van más allá de las potencialidades exclusivas de los bosques. Se busca abordar la inestabilidad laboral y la falta de acceso a mercados, así como potenciar un capital social mediante redes asociativas más determinantes en la toma de decisiones sobre la forma de enfrentar la búsqueda del desarrollo en las distintas áreas. Es así como las mesas comunales exploran cómo la gente ve sus problemas, reuniendo la voz de juntas de vecinos, mujeres, agentes de desarrollo local, cámara de turismo, comercio, etc.

El BMC apunta a racionalizar el manejo del territorio, particularmente en ausencia de un plan de ordenamiento territorial para la zona -que desencadena un uso irracional de la tierra y conflictos de interés por el uso del suelo-. El BMC también aporta en la gestión ambiental del área frente a deficiencias hoy patentes, como que los municipios no cuentan con una Unidad de Medioambiente ni tampoco con profesionales de ese ámbito.

Uno de los mayores aportes de BMC al desarrollo territorial es la capacidad de coordinación entre la oferta y los organismos públicos, y la comunidad local, lo que ha permitido desarrollar proyectos producto de los conocimientos agregados de ambos actores, conocer las oportunidades de gestión y establecer lazos estratégicos al interior de la comunidad. Ello potencia el capital social y los recursos del territorio, en un fuerte lazo con la institucionalidad pública, demostrando también la importancia de generar confianzas internas y mutuas.



PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS EN SALUD EN EL TERRITORIO PUNILLA, PROVINCIA DE ÑUBLE

<i>Localización</i>	<i>Territorio de Punilla conformado por las comunas de Coihueco, Ñiquén, San Carlos y San Fabián.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>2007.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Servicio de Salud Ñuble.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

El territorio de Punilla hace parte de la Provincia de Ñuble, Región del Biobío. Abarca una superficie de 4.712 km², equivalente al 35,7% de la superficie de la provincia y 12,7% de la región. Su población es de 88.692 habitantes, que se distribuyen en cuatro comunas: Ñiquén (11.433 hab.), San Fabián (3.638 hab.), Coihueco (23.491 hab.) y San Carlos (50.130 hab.). Esta población es mayoritariamente masculina (entre 51 y 53%), con la excepción de San Carlos, cuya proporción de hombres y mujeres es simétrica. La distribución de la población por grupos de edad muestra que el mayor número de habitantes se concentra en el grupo entre 20 y 64 años, al igual que en la provincia. La proporción de adultos mayores es cercana al 10%, la de adolescentes de alrededor del 20% y los menores de 10 años representan aproximadamente el 15%.



Las comunas cubiertas por el Territorio de Punilla cuentan con alto porcentaje de población localizada en las zonas rurales: 40% en San Carlos, 85% en Ñiquén, 65% en Coihueco y 60% en San Fabián (la tasa provincial de ruralidad es del 35%).

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

ORIGEN

El origen de esta iniciativa se remonta a otras que la antecedieron. En 2005 se implementa una experiencia piloto de Presupuestos Participativos en Salud, desarrollada por el Servicio de Salud de Talcahuano, de carácter formativo y orientada a la asignación de recursos en el sector de salud de manera participativa, involucrando a distintos actores. Con ello, se persiguió implementar un mecanismo innovador de gestión para la toma de decisiones presupuestarias y mejorar la oferta en salud de los establecimientos de salud y los municipios. Posteriormente, esta experiencia piloto se extiende a otros servicios de salud del país, entre ellos el de la Provincia de Ñuble. La apuesta implicaba un trabajo con la comunidad, cuya principal característica era permitir la deliberación ciudadana en torno a distintas problemáticas de salud, lo que constituiría una oportunidad para superar la tradicional relación asistencialista/paternalista entre equipos técnicos del área y comunidad.

ACONTECIMIENTOS Y REFLEXIONES DESENCADENANTES

La iniciativa se inscribe en la orientación que plantea la reforma de salud del año 2000, que señala el fortalecimiento de la participación social como parte de la función directiva de la red pública sanitaria. Responde a las directrices del Ministerio de Salud que, desde 2005, promueve la introducción de los presupuestos participativos como una herramienta de gestión de los Servicios de Salud del país. Asimismo, encuentra un impulso en las orientaciones de la Intendencia Regional, que considera a la participación social como uno de los ejes transversales para el desarrollo territorial.

El Servicio de Salud de Ñuble, por su parte, propone “La participación social en salud”. Al respecto, advierte que los presupuestos participativos contribuyen a forjar alianzas

estratégicas entre directivos, equipos de salud y usuarios, que otorgan legitimidad social a los procesos de reforma en el área. Son también una herramienta que fortalece una relación horizontal entre la ciudadanía y los equipos de salud, mejorando la gestión pública a partir de las capacidades que la ciudadanía posee y puede llegar a poseer; esto permite al Servicio avanzar en:

- » El reconocimiento de las personas como sujetos de derecho, garantes de su autonomía y responsabilidad.
- » La construcción de una sociedad y un Estado más democráticos y participativos.
- » La construcción de ciudadanía en salud.

Con la experiencia aquí documentada se pretendía fortalecer la participación social en varios sentidos: por una parte, abriendo espacios de discusión comunal y territorial sobre las necesidades, prioridades y acciones oportunas en salud; por otra, en el ámbito de la pedagogía ciudadana, acercando a las personas al ejercicio de la gestión pública, aumentando su comprensión del quehacer público y motivando a comunidad y agrupaciones a instaurar el control social como parte de sus prácticas. Iniciada a fines de 2006, esta experiencia quiso ser una experiencia piloto aplicada en un pequeño territorio (Punilla), que posteriormente sería replicada en otras comunas.

ACTORES DECISIVOS

El Director de Salud de Ñuble jugó un rol decisivo en la implementación de los presupuestos participativos en la provincia. Para ello, conformó un equipo del Departamento de Promoción de la Salud, Participación Social y Satisfacción Usaria, que fue responsable de orientar y acompañar el proceso y motivó la participación del resto de los departamentos como un apoyo necesario, dado que para el éxito de la iniciativa se requería también una buena coordinación interna del Servicio. Esta experiencia era una oportunidad de aprendizaje para los funcionarios. Entretanto, en las comunas, los encargados de participación social de los consultorios y los representantes de los Consejos de Desarrollo fueron las contrapartes que dinamizaron el trabajo comunal y sirvieron de enlace para vincular a los



directores de los consultorios, a los funcionarios y las autoridades municipales, y para realizar el trabajo con la comunidad. *“Uno de los factores que más influyeron en el éxito de esta primera fase de la iniciativa fue la participación y coordinación de las dependencias del Servicio y (...) su participación en todas las reuniones, para ayudar a aterrizar al equipo gestor frente al presupuesto existente, los tiempos y trámites administrativos, así como para resolver posibles obstáculos que podrían entorpecer el proceso”* (Entrevista a Mario Muñoz Dávila, Jefe de Finanzas Servicio de Salud de Ñuble).

Los alcaldes jugaron un papel relevante aunque secundario. Si bien algunos de ellos destacan la gran importancia que tiene la iniciativa como una oportunidad para mejorar las relaciones entre institucionalidad y ciudadanía y para generar corresponsabilidad frente a lo público, en la práctica, su papel

estuvo orientado al apoyo logístico y político local, apoyando y avalando las actividades realizadas.

ESTRATEGIAS

Para la puesta en marcha del proyecto, el Servicio de Salud define dos estrategias:

- » Una campaña comunicacional orientada a difundir el proceso y sus objetivos entre los diversos públicos, y también a convocar la participación de los diferentes actores. Esta campaña se extendió durante todo el proceso, definiéndose como un proceso pedagógico e informativo. Se desarrollaron cuñas radiales, se entregó material escrito en todos los centros de salud y se realizaron visitas puerta a puerta.



Asimismo, se instalaron espacios o instancias organizacionales para ajustar la metodología de implementación y coordinar las acciones en los diferentes niveles territoriales.

- » Se conformaron equipos de trabajo por niveles territoriales, involucrando personal del Servicio de Salud provincial, así como de los consultorios y de los Consejos de Desarrollo adscritos a dichos establecimientos. Por parte del equipo del Servicio, participaron 3 asesoras del Departamento de Participación, 4 jefes de programas, 2 asesoras del Departamento de Redes Asistenciales, el Jefe de Control del Departamento de Finanzas, la Jefa del Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas y el Jefe de Abastecimiento del Departamento de Recursos Físicos. En el nivel territorial de Punilla se conformó una mesa territorial conformada por 7 directores de establecimientos de salud, 4 jefes de Departamentos de Salud Municipal, 7 encargados de Participación Social, 21 representantes del Consejo de Desarrollo y 4 estudiantes en práctica de la carrera de trabajo social de la Universidad del Bío-Bío. Por último, en cada una de las comunas se conformó el equipo integrado por las personas respectivas.

La mesa territorial de Punilla fue la instancia desde donde se inició activamente la puesta en marcha del proceso. Con base en los perfiles epidemiológicos existentes de las cuatro comunas, se definieron los ejes sobre los cuales se elaborarían los proyectos que serían sometidos a la votación de los ciudadanos.

MODOS DE GESTIÓN

La gestión de esta iniciativa supuso un diálogo permanente entre el equipo del Servicio de Salud y los equipos conformados en cada comuna. Desde el comienzo, la consigna de trabajo se fundó en la necesidad de establecer acuerdos con los representantes territoriales para ajustar la metodología a las condiciones de cada territorio. Por otra parte, cada equipo territorial se encargaba de posicionar el tema en su comuna, convocando a actores clave y motivando a la gente a participar tanto durante el proceso como en la votación final.

Dado que se trataba de un proceso pedagógico y de aprendizaje, la planificación inicial estuvo permanentemente sujeta a cambios. Muestra de ello fue que, estando la experiencia planeada inicialmente para realizarse en un año, debió finalmente extenderse a dos años, decisión que fue tomada procurando sentar bases sólidas para que las instancias de participación generadas y el dinamismo de la participación ciudadana logrado se mantuvieran.

A diferencia de otras iniciativas de presupuestos participativos en los que quienes votaban eran representantes de la comunidad, en este caso se propuso una votación universal, lo que implicó un gran esfuerzo por motivar y lograr la mayor participación posible al momento de la votación. La ejecución de los proyectos seleccionados estuvo a cargo de un equipo mixto de comunidad y funcionarios, que se encargó de hacer el seguimiento y verificar la satisfacción de los usuarios/beneficiarios. Tanto el desarrollo de dichos proyectos como sus resultados finales fueron presentados en cuentas públicas.

En cuanto a aprendizajes de esta primera fase, la experiencia dejó instalados herramientas metodológicas de trabajo grupal, productos comunicacionales, así como la retroalimentación de los actores involucrados y la comunidad, todo lo cual constituyó insumos para las fases siguientes.

ALIANZAS, LIDERAZGOS Y TOMA DE DECISIONES

Es importante señalar con respecto al tipo de participación y liderazgos en el proceso, que aunque la idea inicial de los Presupuestos Participativos en Salud había sido concebida por el Servicio de Salud Provincial, su adaptación y su ejecución estuvo liderada colectivamente por instituciones y comunidad. Tanto las decisiones como el trabajo de campo fueron una labor conjunta, fundada en la discusión y el establecimiento de acuerdos.

Con los ejes acordados se definieron las iniciativas a trabajar por cada eje. Si bien este trabajo implicaba un ejercicio metodológico concreto a través de talleres, hubo un trabajo previo de Diálogos Ciudadanos en los que se recogieron propuestas. Hubo también actividades de sensibilización de los



alcaldes y campañas comunicacionales -en los establecimientos de salud y colegios, a través de radio y puerta a puerta- que convocaban a los ciudadanos y ciudadanas a participar. Era importante para la iniciativa contar con el apoyo político de las autoridades de las comunas y con la participación de la base social, como cogestora. Con respecto a la población votante, la meta esperada era que acudieran a las urnas al menos 10% (7.900 personas) de la población mayor de 14 años inscrita en los consultorios, aunque al final del proceso se contabilizaron alrededor de 5.000 votos.

La iniciativa logra una buena coordinación y sincronía en las actividades comunales a partir de un eje articulador en el nivel provincial que correspondió al Comité Territorial. Desde este espacio, se hicieron ajustes y se establecieron acuerdos para el trabajo comunal y se conformaron equipos para hacer seguimiento a los proyectos aprobados. Por otra parte, se potenció un trabajo colaborativo entre funcionarios y comunidad, aprovechando las habilidades, los recursos y las posibilidades de cada cual. En este sentido, se observa una convergencia de recursos de la comunidad y la institucionalidad, sin los cuales habría sido imposible el desarrollo de esta iniciativa. Se destacan los recursos financieros que aporta el Servicio Provincial de Salud, pero igualmente relevante es la alianza entre instituciones y comunidad, que hizo posible el diálogo social para recoger necesidades, opiniones, sugerencias, así como asistencia a las urnas de votación y, finalmente, una satisfactoria ejecución de los proyectos seleccionados por la comunidad.

PRINCIPALES LOGROS

Aun cuando la metodología de presupuestos participativos tiene antecedentes en otras regiones del país y en otros países, su puesta en marcha en Punilla sentó las bases para su extensión a 16 comunas más de la Provincia de Ñuble y a otras regiones de Chile, como los casos de los Servicios de Salud de Iquique, Coquimbo, Metropolitanos Norte y Occidente, O'Higgins, Araucanía Sur y Aysén, que visitaron la experiencia en 2007.

Por otra parte, conllevó la activación de redes de organizaciones e instituciones en una lógica territorial, involucrando temas culturales y sociales en el desarrollo de la experiencia misma

como en los proyectos a desarrollar, y en sectores como los jóvenes, las mujeres, dirigentes sociales, profesores y funcionarios de salud. En efecto, la iniciativa permitió el encuentro de instituciones y organizaciones para discutir acerca de algunas problemáticas sentidas por la población y, en esa medida, desarrollar proyectos para darles respuesta.

Para las organizaciones fue la oportunidad de ser parte activa de todo el proceso de gestión de proyectos públicos, desde la identificación de problemáticas, su priorización, planificación y ejecución, hasta su evaluación. Como resultado de esto y de los proyectos aprobados de los que posteriormente se abordó la gestión, los representantes de las organizaciones sociales señalan la importancia que para su labor implica haber ganado herramientas metodológicas.

De una relación relativamente cerrada entre Consejos de Desarrollo y Centros de Salud de un sector acotado de la comuna, se contribuyó a que esas organizaciones tuvieran un involucramiento más activo en los asuntos locales, con mayor acercamiento al Alcalde, logrando además vínculos entre los propios Consejos, tanto al interior de la comuna como con otros fuera de ella, todos los cuales funcionaban desarticuladamente hasta entonces.

Para las instituciones, la experiencia constituye una ganancia, en la medida que abrió canales para desarrollar proyectos con la comunidad y no unilateralmente bajo criterios estrictamente técnicos. Esto, a juicio de los equipos de salud, genera mayores niveles de apropiación y produce mejores respuestas a las necesidades de las personas.

Por otra parte, la experiencia abrió oportunidades para la vinculación de estudiantes universitarios, quienes se encargaron de la sistematización.

De la misma forma, es una experiencia demostrativa para otras regiones del país que desean implementar metodologías de este tipo.

En términos más concretos, la experiencia de Punilla genera resultados en distintos ámbitos:



- » En materia de desarrollo social, mejora en el acceso a bienes y servicios, a través de las iniciativas seleccionadas en cada uno de los ejes, que incluyen: 1) Promoción y Prevención en Salud: aprender a alimentarse sanamente y talleres de actividad física para todas las edades; 2) Participación Social: iniciativas para fortalecer el Consejo de Desarrollo en hospitales y/o consultorios; 3) Prevención del consumo de alcohol y drogas: iniciativas para aprovechar el tiempo libre de niños, niñas y jóvenes; 4) Satisfacción usuaria: salas de espera entretenidas y acogedoras y limpieza y hermoseamiento de baños de los establecimientos de salud; y 5) Cuidado del medio ambiente: recuperación de espacios públicos y áreas verdes.
- » En materia de identidad y cultura, fortalece imagen, percepción y visión del territorio. Cada persona u organización dejó de pensar en las necesidades de su comunidad cercana, pasando a una mirada comunal. Cada comuna tomó las iniciativas más votadas y desarrolló proyectos adaptados a su territorio y en tal sentido fue una oportunidad para aprovechar sus recursos propios, exaltar su folclor y recuperar espacios públicos que favorecen la sociabilidad y sentido de pertenencia.
- » Fortalece el capital social. Se generó un reconocimiento entre organizaciones sociales, comunidad e institucionalidad y se abrieron espacios para reflexionar sobre problemáticas o necesidades de la población y definir conjunta y horizontalmente acciones para enfrentarlas.
- » En el área del desarrollo político-administrativo, una experiencia como ésta mejora la pertinencia de la inversión pública. Transfiere a equipos mixtos de ciudadanos y funcionarios, responsabilidades que antes estaban





a cargo de personal técnico del Servicio, con lo cual contribuye a la descentralización de las decisiones. Esto profundiza la democracia -a través de la participación y la información- y fortalece la gobernabilidad. A la vez, la iniciativa obliga a reorganizaciones al interior de las instituciones, que conllevan a un mejoramiento de la gestión pública.

SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente, el Servicio de Salud de Ñuble continúa con la extensión de esta metodología a otros territorios como Valle del Itata (9 comunas) y, en 2010, Laja de Diguillín (7 comunas). Gracias al proyecto, además, FONASA entregó al Servicio una importante suma de recursos para que los ciudadanos y ciudadanas sean consultados con respecto a ciertas prestaciones de salud.

El equipo es conciente de los aspectos a fortalecer en estas nuevas etapas. Se espera seguir enfatizando en los procesos comunicativos, informativos y de convocatoria de las organizaciones sociales e instituciones de las comunas, así como de involucramiento de las autoridades locales, todos aspectos determinantes para el desarrollo de la experiencia y su replicabilidad.

En la ampliación a otros territorios, se busca estimular más la participación de la comunidad desde el comienzo, partiendo con ella en la identificación de necesidades, problemas y oportunidades, a diferencia del proceso anterior, en que se partió con diagnósticos previamente elaborados. Igualmente, la idea es integrar en los equipos gestores a personas de la comunidad no organizada, de manera de renovar liderazgos, siempre manteniendo los comités comunales y comités territoriales desde los cuales se coordinan las actividades. A la vez, se pretende modificar el concepto de una ciudadanía "usuaria/beneficiaria" de servicios, hacia unos ciudadanos comprometidos y decisores, parte del quehacer público.

Un elemento que al parecer puede constituir un gran impulso para el proceso de los Presupuestos Participativos en Salud para la Región del Biobío y, por supuesto, para

la Provincia de Ñuble, es la conformación de un Directorio Regional de Presupuestos Participativos, que contará con el apoyo del Ministerio de Salud y la participación de los Servicios de Salud y la correspondiente Secretaría Regional Ministerial (SEREMI de Salud). Sin embargo, según señala el Director del Servicio provincial, *"la sostenibilidad de los Presupuestos Participativos en la provincia está garantizada en el futuro próximo, porque es un lineamiento de la política del Ministerio de Salud; existe la voluntad política de mi parte, la disponibilidad de recursos y esperamos que la gente los exija"*.

REPLICABILIDAD

La replicabilidad de esta experiencia en otros contextos requiere, fundamentalmente, de la voluntad política de las autoridades para destinar parte del presupuesto a la decisión y/o gestión participativa. Sumado a lo anterior, es necesario que exista un marco de principios y orientaciones estratégicas sobre los cuales los procesos se sostengan, de forma de evitar que sean instrumentalizados para asignar parte del gasto público, y en cambio convertirlos efectivamente en vehículos para generar nuevas relaciones de confianzas y gobernanza entre ciudadanía e institucionalidad, así como mayor transparencia y pertinencia de la gestión y la inversión públicas.

En el plano práctico, la metodología requiere ser flexible para adaptarse a las condiciones de cada contexto, en lo posible, alejándose de visiones esencialmente técnicas, e incorporando miradas en que se complementen lo técnico y las características socioculturales de los territorios. Para ello, un facilitador es conformar equipos gestores en los que se involucren funcionarios del nivel técnico con personas de la comunidad, permitiendo que ambas perspectivas de aproximación a la realidad y el desarrollo tengan cabida.

Es recomendable que, de forma paralela, se lleve a cabo un proceso de sistematización y reflexión permanente que permita identificar aspectos críticos, recoger buenas prácticas, identificar logros no esperados y hacer los ajustes que sean necesarios para cumplir los objetivos.



SOSTENIBILIDAD

La iniciativa tiene una base institucional-política que le otorga sostenibilidad. Ésta radica en los lineamientos de política pública que promueve el Ministerio de Salud y en directrices del Gobierno Regional y el Servicio de Salud de Ñuble. Sin embargo, esto no sería suficiente si no fuera por la importancia estratégica que para el Director del Servicio tiene la participación ciudadana como un fin y un medio para generar mayor calidad en la gestión.

Desde la base social, también es un factor de sostenibilidad la generación de una conciencia basada en la efectividad del mecanismo de articulación, planificación y ejecución de respuestas a demandas ciudadanas. Muestra de ello es la abultada y dinámica participación que se ha logrado en las nuevas etapas del proceso y en las reuniones iniciales del que se adelanta en convenio con FONASA.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

Los principales aportes de la experiencia al desarrollo territorial son:

- » La nueva relación entre ciudadanos y servicio público, trajo aparejado un acercamiento y la conformación de redes entre las organizaciones sociales, normalmente vinculadas a sus territorios subcomunales y sin mayor vínculo entre ellas.
- » De paso, tanto los ciudadanos como sus organizaciones revaloran lo público como algo que es de todos y frente a lo cual tienen algo que decir. Los problemas de la gente, las intervenciones que se realizan para enfrentarlos y el manejo de los recursos para ello no les pueden ser ajenos. Para las organizaciones y los dirigentes la experiencia es una oportunidad de aprendizaje en cuanto a reconocer sus propias limitaciones, tiempos, posibilidades y oportunidades, así como los de las instituciones públicas con que se relacionan. Esto facilita la comprensión y la relación general entre unos y otros actores.

- » Por último, la experiencia deja instaladas capacidades en el territorio, expresadas en un recurso humano técnico y una ciudadanía capacitados en gestión participativa, lo cual facilita la continuidad de la iniciativa y la instalación de nuevos proyectos.



DIPLOMA FORMACIÓN DE MONITORAS/ES EN DESARROLLO SUSTENTABLE CON ENFOQUE DE GÉNERO

<i>Localización</i>	<i>Región del Biobío.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>2002.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>INDAP Región del Biobío, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Concepción y Red de Organizaciones de Mujeres Rurales.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA: LA REGIÓN DEL BIOBÍO

Según las cifras oficiales de la encuesta CASEN 2006, en la Región del Biobío la población es de 1.953.623 habitantes, distribuida en 1.006.470 mujeres y 947.153 hombres. Un 16,5% de los hombres y un 19,2% de las mujeres habitan en zonas rurales. La población indigente corresponde al 5,2% y el total de población pobre al 15,5%; el 7,5 % de la población presenta discapacidad y el 3,9% pertenece a una etnia. La tasa de desempleo es de 9,9%, 12,8% en el caso de las mujeres y 8,2% para los hombres.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

LOS ORÍGENES

La experiencia del "Diploma: Formación de Monitores en Desarrollo Sustentable" es una iniciativa llevada a cabo en la



Región del Biobío, inicialmente por el Programa de Género y Organizaciones Campesinas del INDAP y la Dirección de Estudios Multidisciplinarios de la Mujer (DIEMM) de la Universidad de Concepción. Actualmente, está a cargo de la Facultad de Ciencias Sociales de esa Universidad, INDAP y la Mesa de Mujeres Rurales (50 organizaciones que representan a 1.500 mujeres).

Tiene la finalidad de visibilizar el aporte de la mujer campesina y fortalecer sus capacidades dirigenciales dentro de sus respectivos territorios, desde una perspectiva de género. Tiene cobertura regional.

La primera versión del diploma se efectuó el año 2002. Durante su posterior desarrollo se han creado tres niveles de formación, un primero de 70 horas, un segundo de 50 horas, y un tercero de 50 horas a iniciarse en octubre de 2009 en su primera versión. Luego, las mujeres que participan en el ciclo completo tienen la oportunidad de acceder a 170 horas de formación.

ACONTECIMIENTOS Y REFLEXIONES DESENCADENANTES

A la concepción de la experiencia confluyen actores académicos, agentes públicos y dirigentas de organizaciones rurales de mujeres. Una de las iniciativas que abre camino para su concreción corresponde a las políticas y programas de INDAP, Región del Biobío que, desde 1992, intenta visibilizar y promover el aporte productivo de las mujeres campesinas, potenciándolas como sujetos del desarrollo productivo. Con este propósito, se crea el Programa Género y Organizaciones.

Otro desencadenante fue el estudio "Identificación del aporte económico, social y cultural de las mujeres campesinas en la Región del Biobío"¹, ejecutado por la Universidad de Concepción e INDAP con la participación de organizaciones de mujeres campesinas. Uno de los principales resultados de

esta investigación es la identificación del aporte económico de las mujeres. Además, identifica las necesidades planteadas por ellas respecto al acceso a una mayor formación e información, que les permita legitimarse como dirigentas. "Las mujeres campesinas han sido históricamente productoras de alimentos, han cuidado, recolectado y seleccionado las semillas. Además, muchas de ellas, hasta ahora, hilan y tejen lanas para vestir a sus familias o crear artesanías que luego venden en el mercado local y nacional o truecan por alimentos que no se producen en predio familiar. Sin embargo, este trabajo ha permanecido invisible, no cuantificado y por lo mismo, ignorado en las estadísticas oficiales de los países de América Latina, y específicamente en Chile (incluyendo el último Censo Agropecuario de 1997, en el que, a pesar de ciertos avances, el trabajo productivo de las mujeres quedó subregistrado)"². Con todo, el Censo Agropecuario 2007 da cuenta de una mayor participación de mujeres en las actividades silvoagropecuarias; no obstante, el instrumento de medición continúa presentando falencias para el registro y aporte económico de las mujeres.

El estudio comprueba que el 93,4% de las mujeres realiza actividades productivas de carácter doméstico, el 77,8% actividades productivas para el autoconsumo, el 43,9% actividades productivas al interior del predio, y el 4,1% realiza actividades productivas fuera del predio.

De acuerdo con las entrevistas y la revisión documental hechas para la presente documentación, es a partir de las perspectivas teóricas asociadas al desarrollo sustentable, al enfoque de género, y a las evidencias empíricas recogidas en el estudio de la Universidad de Concepción e INDAP, que se asume la idea que la participación de mujeres en programas sistemáticos de capacitación fortalecerá su empoderamiento y liderazgo, visibilizando el aporte de las mujeres campesinas al desarrollo sustentable.

Más tarde, se integrarán a la experiencia entidades que apoyan la participación de población indígena y mujeres en el diploma, como el Programa Orígenes y municipios de la región, facilitando principalmente el traslado de los participantes.

1. La investigación corresponde a un proyecto presentado y adjudicado por la Universidad de Concepción e INDAP, al tercer concurso de Evaluación de Políticas Públicas para la Igualdad de Género, del Magister en Gestión y Políticas Públicas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, con el apoyo de la Fundación Ford.

2. Bascuñán Fernández, María Andrea, Aporte de las mujeres campesinas a la construcción de territorios sustentables en la Región del Biobío. 2005.

ESTRATEGIA

La estrategia definida fue la realización de un diplomado como un esfuerzo sistemático de capacitación a mujeres y hombres líderes rurales, con la finalidad de compensar, en parte, las deficiencias detectadas en materia de equidad de género, buscando un empoderamiento de líderes, mujeres y hombres, en un rol participativo, de integración social en la comunidad y dentro de sus territorios, además de impulsar su desarrollo como productores.

En este proceso formativo se apunta a la comprensión de la calidad de las relaciones de género, y al desarrollo y fortalecimiento de organizaciones de mujeres en los ámbitos regionales, subregionales y comunales, asumiendo la participación en el diploma como una representación organizacional, en una combinación de voluntad individual y decisión organizacional.

OBJETIVOS

El diplomado se plantea los siguientes objetivos, general y específicos:

Objetivo General:

- » Entregar herramientas teórico-prácticas que permitan a las/os participantes transformarse y consolidarse como actores sociales y políticos dentro de sus territorios y aportar así al proceso de desarrollo sustentable en cada uno de los territorios que conforman la Región del Biobío.

Objetivos específicos

- » Aportar al proceso de participación y empoderamiento ciudadano de mujeres y hombres rurales, a través de conocimientos teórico-prácticos sobre Desarrollo Sustentable con Perspectiva de Género, teniendo como finalidad el que las/os alumnas/os refuercen sus capacidades dirigenciales y promuevan la formación de nuevas/os dirigentes dentro de sus respectivos territorios.
- » Promover la adquisición de conocimientos, y habilidades dirigidas a que las y los participantes sean actores y



- controladores de sus planes de desarrollo, de sus proyectos e inversiones.
- » Fortalecer vínculos entre organizaciones del ámbito rural en especial las organizaciones de mujeres, de jóvenes y de pueblos originarios, fomentando formación de redes y asociaciones comunales, provinciales y regionales.



MODOS DE GESTIÓN

La experiencia del Diploma de Formación de Monitores en Desarrollo Sustentable, ha instalado un modo de gestión basado en un proceso de colaboración entre la Universidad, INDAP y la Mesa Regional de Mujeres Rurales. La gestión del diploma ha desarrollado diversos instrumentos que se dan a conocer a continuación:

- » **Instrumentos de investigación:** son los estudios que sirvieron de base para el desarrollo del diplomado. En el diagnóstico efectuado el año 2001 con 200 mujeres de la región (vinculadas a programas de INDAP) se determinaron sus necesidades de capacitación, en función de los siguientes intereses manifestados por ellas: a) incorporarse a organizaciones, b) fortalecer sus organizaciones, c) acceder en igualdad de condiciones a recursos productivos, d) obtener información respecto a políticas públicas específicas.
- » **Instrumentos de planificación:** la planificación se centra en el diseño del diploma y los correspondientes cursos con sus contenidos. Este proceso ha permitido diferenciar tres niveles en el diploma, de 70 horas el primero, y el segundo y el tercero con 50 horas cada uno.
- » **Seguimiento y evaluación:** el seguimiento se efectúa en reuniones con las organizaciones de mujeres participantes en el diploma; en ellas se analiza el desarrollo de los diferentes cursos, se recogen sugerencias, se proponen nuevos contenidos y se ajustan los mecanismos para la selección de futuras participantes. Una instancia clave para este proceso de gestión, son las reuniones de trabajo efectuadas mensualmente con la Mesa de Mujeres Rurales, actividad relevante para fortalecer la participación y empoderamiento de las mujeres que la constituyen. Desde el punto de vista de la evaluación del desarrollo del diploma, se distingue la evaluación regular efectuada durante los diferentes cursos y la evaluación de impacto de la experiencia, realizada mediante consultoría externa el año 2006.
- » **Metodología:** se refiere a los instrumentos participativos, que valoran y recogen los conocimientos y la experiencia de las participantes en el desarrollo de los contenidos del diploma, lo que se complementa con la selección de docentes experimentados en trabajo con mujeres y etnias,



resguardando el equilibrio entre la formación académica y la experiencia y saberes cotidianos de las alumnas.

LIDERAZGOS

Los liderazgos son asumidos por María Andrea Bascuñán Fernández, de INDAP, Felicitas Valenzuela Bousquets, de la Universidad de Concepción, y la directiva de la Mesa Regional de Mujeres Rurales, cuya presidenta es la Sra. Mónica Hormazábal, presidenta a su vez del Sindicato de Mujeres por el Desarrollo de la comuna de El Carmen.

TOMA DE DECISIONES

En las entrevistas se descubren niveles diferenciados de participación y toma de decisiones, a saber:

- » Participación en la selección de los representantes de las organizaciones en el diploma, proceso llevado a cabo por cada organización y sancionado por la Mesa Regional de Mujeres Rurales.
- » Participación en los diferentes cursos del diploma.
- » Participación en organizaciones.



- » Participación en diferentes redes organizacionales. La red de mujeres rurales se conforma por diversas redes organizacionales: entre otras, la red regional apícola, la red de flores, la red de quesos, la Unión Comunal de Huertos Orgánicos de Quirihue, el Sindicato de Mujeres para el Desarrollo de la comuna de El Carmen.
- » Participación en organizaciones locales, como la red de artesanas de la comuna de Trehuaco y la Agrupación de Huertos Orgánicos.

A nivel de efectos, las dirigentas participantes en el diploma han asumido diferentes liderazgos: en sus organizaciones, en la relación con los municipios, en el campo político.

Las decisiones sobre la planificación y evaluación del diploma son tomadas por la coordinación establecida entre INDAP y la Universidad de Concepción, en diálogo con las representantes de la Mesa Regional de Mujeres Rurales. Las decisiones sobre el funcionamiento de la mesa son tomadas por los dirigentes con sus asociadas.

PRINCIPALES LOGROS

Los principales logros de la experiencia son la consolidación y expansión del diploma, el creciente protagonismo político y social de las mujeres rurales en la región, la construcción de redes de colaboración, los cambios personales y familiares.

La consolidación y expansión de la experiencia está asociada a la mantención del diploma entre 2002 y 2009, completando ocho años de formación de mujeres y hombres del mundo rural de la Región del Biobío. En las diferentes versiones han participado aproximadamente 520 personas, de las cuales 480 han recibido el título de Monitora o Monitor en Desarrollo Sustentable con Enfoque de Género. Los participantes se han caracterizado por ser mujeres en un 80%, representantes de los pueblos pehuenche y mapuche en un 15% y mujeres y hombres menores de 35 años en otro 15%.

Evidencia del crecimiento del Programa es el paso de un nivel, de 70 horas de formación, a tres niveles, con un total de 170 horas. Desde el punto de vista territorial, se amplió la

cobertura a nuevos territorios de planificación de la región, incorporándose al diploma representantes de organizaciones del Secano Interior Concepción, Biobío, Arauco, Punilla, Secano Costero Interior Ñuble. Manifestación de la expansión del diploma es también el apoyo del Programa Orígenes, con aportes económicos a las organizaciones mapuche y pehuenche, destinados a financiar alojamiento, movilización y alimentación de los(las) dirigentes que participan en los diferentes diplomas; también se puede señalar a municipios que apoyan a las mujeres participantes, con su traslado a Concepción.

La creciente importancia política y social de las mujeres se expresa en el incremento de su participación en los procesos políticos locales, con su postulación a cargos de representación popular. En las elecciones municipales del año 2004, se presentaron 4 candidatas a concejales, todas ellas alumnas o ex alumnas de los diplomas, siendo electas 3, de las comunas de San Carlos, Coelemu y Tucapel. En 2008, se presentaron 9 candidatas y 3 candidatos, todos alumnos o ex alumnos del diploma. Fueron electos 2 hombres y 3 mujeres.

El protagonismo social se traduce en la aparición de nuevas dirigentas en las zonas rurales, que asumen liderazgos organizacionales y formativos basados en los conocimientos y en el desarrollo alcanzado en el diploma, lo que se traduce en organizaciones con mayor capacidad de interlocución con los municipios y en el surgimiento de nuevas organizaciones comunales. Respecto a este punto, una de las dirigentas entrevistadas se expresó en los siguientes términos: *“Tenemos impactos en nuestras comunas, la municipalidad tiene otra visión respecto a nosotras como productoras, estamos siendo invitadas a diferentes actividades de la comuna y de la región, por ejemplo en la televisión regional, con los consejeros regionales, a raíz de postulación de proyecto FNDR”*.

Otra expresión de la actoría social de las mujeres son las redes que se han conformado. Las organizaciones de mujeres han establecido nexos intercomunales, interprovinciales y nacionales con la Asociación Nacional de Mujeres Rurales e



Indígenas ANAMURI. Estos vínculos han permitido mejorar las instancias de participación en mesas territoriales, consejos de área y consejos regionales.

En directa relación con la emergencia del protagonismo de las mujeres rurales en los territorios de planificación de la Región del Biobío, se encuentran los cambios personales y familiares aportados por el diploma. Las dirigentas reconocen que el crecimiento personal implica fortalecimiento de las organizaciones. *"El diplomado nos entregó herramientas; no sopesamos lo que podíamos ser como dirigentes; en la medida que uno crece personalmente, crece la organización"*.

Los cambios personales se vinculan con las transformaciones generadas al interior de las familias. Las mujeres son percibidas de manera distinta y adquieren un nuevo estatus. Para los hijos y sus parejas, es motivo de orgullo que la madre y/o la esposa estudie en la universidad.

En consecuencia, se produce una relación sistémica entre los cambios personales y familiares (como efectos de la participación en el diploma), y el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres rurales. Un mayor apoyo de la familia, sumado a nuevos conocimientos, facilita la participación de las mujeres en sus organizaciones, mismas que se benefician de esos nuevos conocimientos y del rol dirigenal asumido por ellas.

También se puede mencionar como resultado la baja deserción de las alumnas. Independiente de la distancia o de las tareas del hogar, ellas se organizan de manera de poder asistir regularmente al diploma. El deseo de crecer personalmente así como el prestigio de la Universidad de Concepción son probablemente incentivos para esta asistencia. En la experiencia, las mujeres viven por un corto período el ambiente universitario, ocupan las aulas, comparten espacios con los alumnos de pre y postgrado, caminan por los jardines,





etc.. Por primera vez en sus vidas son parte de un proceso de formación dictado por una institución que es la de mayor prestigio en la región.

Finalmente, es importante destacar como resultado la mayor capacidad técnica y de gestión de las organizaciones de mujeres, que les ha permitido postular a diferentes proyectos. La red de flores se adjudicó un proyecto FNDR por 670 millones de pesos para un período de tres años; éste es el primer proyecto obtenido por una de las organizaciones de mujeres participantes en el diplomado. Si se compara el monto asignado con los 90 millones de pesos invertidos en el diploma, sólo con esta iniciativa se puede constatar la rentabilidad económica y social del programa.

A modo de síntesis, es importante destacar que se trata de una experiencia basada en un enfoque de género -que genera cambios en las relaciones de género- y una perspectiva de desarrollo ambiental sustentable, y que aporta a relevar la contribución de las mujeres a la economía rural, e incluso a modificar dinámicas familiares. Además, acerca la universidad al mundo rural y pone énfasis en la participación ciudadana, las políticas públicas y contraloría social.

SITUACIÓN ACTUAL

La experiencia del Diploma es reconocida y valorada en la región, por parte de los actores involucrados (universidad, INDAP, organizaciones), y de otros agentes regionales. Una de las debilidades es la falta de opciones de financiamiento distintas de INDAP, lo que genera una dependencia de esa institución pública.

REPLICABILIDAD

La experiencia del Diploma de Formación de Monitores en Desarrollo Sustentable se puede replicar en diferentes regiones, en particular aquellas que cuentan con importantes porcentajes de población rural. Los cambios experimentados por las mujeres, la fuerza organizativa y la capacidad de actoría, los bajos costos de implementación son argumentos de peso para apoyar la réplica de la iniciativa.

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de la experiencia se garantiza por “la participación a nivel estratégico de las organizaciones que reconocen en los diplomas una herramienta de gran nivel para el desarrollo de sus potencialidades”.³

Se requiere, sin embargo, diversificar las opciones de financiamiento. Es necesario, además, el involucramiento de instituciones públicas más allá del simple aporte financiero, y la apertura de las universidades a acoger el mundo de las mujeres y hombres rurales en una perspectiva de integración de saberes y, en este sentido, de reconocimiento del valor de la vivencia cotidiana y la experiencia adquirida en ella.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

A modo de síntesis, se pueden mencionar los siguientes aportes al desarrollo territorial:

- » El reconocimiento del desarrollo sustentable como un elemento constitutivo fundamental de los procesos de desarrollo. Éste no se puede concebir sin considerar la sustentabilidad de los recursos y la relación con los diversos ecosistemas.
- » El enfoque de género implica la valoración de un poco visible aporte de las mujeres a los procesos de desarrollo territorial, tanto en la reposición de la fuerza de trabajo como en la participación directa en actividades productivas. En la reflexión teórica actual se reconoce que, independientemente de sus características económicas, el desarrollo es un fenómeno social y cultural que implica cambios en la relación de los agentes participantes, en la calidad de vida y en las oportunidades para los ciudadanos.
- » El fortalecimiento de la capacidad de liderazgo y organización y el consecuente aumento de la participación de los ciudadanos de zonas rurales, a partir de un proceso formativo.
- » La conformación de redes y su fortalecimiento.

3. Documento de postulación Segundo Concurso de Buenas Prácticas de Desarrollo Territorial.



- » En el caso de la Región del Biobío, la conformación de territorios de planificación con una mayor capacidad dirigencial de mujeres rurales, esto es agentes con conocimientos y experiencias de participación con una perspectiva de desarrollo sustentable y de género.
- » El diploma aborda, en conjunto, diferentes temáticas: género, equidad, gestión pública para la ruralidad, etc.. Es decir, aplica un enfoque complejo a los fenómenos de desarrollo que, de paso, lleva al fortalecimiento y la valoración de la identidad, y a la formación de vínculos afectivos entre las mujeres (también los hombres) y los espacios locales.



OFICINA MUNICIPAL DE ASUNTOS INDÍGENAS, MAIPÚ

<i>Localización</i>	<i>Comuna de Maipú, Región Metropolitana.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>2005.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Municipalidad de Maipú.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

De acuerdo con la información que maneja la Oficina de Asuntos Indígenas, a la que se refiere el presente texto, el Censo 2002 arrojaba un total de 692.192 personas que se reconocían como pertenecientes a alguno de los pueblos originarios del país. De éstas, 192.000 habitaban en la Región Metropolitana y, en particular, 12.480 residían en la comuna de Maipú, en su mayoría población mapuche (11.913 personas), en segundo lugar aymara (232) y por último rapa nui (104). También hay personas de origen kawashkar, likanantay (atacameño), colla, quechua y yagán, todos en menor número.

DESARROLLO

ORIGEN

En abril de 2005 se instala en la Comuna de Maipú una mesa de trabajo liderada por el municipio y sus autoridades. Entre



los integrantes de la mesa, se encontraba una profesional que ya había tenido la experiencia de coordinar mesas de trabajo vinculadas al tema indígena, pero desde el nivel regional.

El objetivo propuesto para esta instancia fue observar si había una demanda de la población indígena, que requiriera estructurar una oferta municipal coherente con ella. Para ello, se propuso convocar a actores organizados y no organizados, tanto indígenas como no indígenas, para analizar la relevancia del tema en la comuna y su comunidad.

Una de las personas entrevistadas del municipio señala:

"(...) cuando llegamos al municipio se nos acercaba mucha gente, familias con la inquietud, pero ellos estaban más relacionados con las actividades que se estaban realizando al nivel regional y no se vinculaban en lo local... yo traía una experiencia previa y estaba sensibilizada respecto del tema... el 2005 le pido a 2 ó 3 personas que exploren la idea de formar una oficina y de hacer un diagnóstico en la comuna, nos dimos cuenta que la población era harta y había interés (...)"

Por su parte, las personas entrevistadas de origen indígena, indican que tenían una demanda por atención específica; que a nivel país no existe una política para la población de los pueblos originarios que habita en zonas urbanas. En general, se plantea una oferta pública asociada sólo a aquella población indígena que habita en las zonas no urbanas, pero la realidad es que hoy en día hay un gran número de personas que reside en las ciudades y que nunca ha habitado zonas rurales.

Luego, se plantea que la población indígena de la comuna requería contar con un espacio o una respuesta adecuada, que comprendiera el contenido y el contexto desde cual se generaba la demanda, y que esto se resolvía mediante la creación de una instancia municipal formal dedicada: la Oficina de Asuntos Indígenas. De paso, se contribuiría a fortalecer las identidades culturales de los pueblos originarios y la oficina sería un puente entre los procesos locales de construcción y fortalecimiento de las identidades indígenas y los procesos equivalentes que se mantenían y mantienen en el nivel regional y nacional.



Finalmente, se decide la creación de la Oficina y su localización en uno de los sectores con mayor densidad de personas de origen indígena, que además presenta altos índices de pobreza.

Después de un año de trabajo de la mesa, en abril de 2006 se inaugura la Oficina de Asuntos Indígenas de la Municipalidad de Maipú. De acuerdo con las autoridades municipales entrevistadas, este espacio forma parte de la estrategia de “implementar una experiencia municipal que sirva de modelo de gestión para otros”.

La Oficina de Asuntos Indígenas es parte de la oferta municipal que se ha ido organizando en el marco de lo que se ha denominado el Centro de Atención Familiar (CAF), instancia que integra 11 programas financiados por el municipio y/o recursos externos (programas del Gobierno Central como Chile Solidario, Puente y otros).

La estrategia utilizada por el CAF y sus 11 programas ha enfatizado el desarrollo de una aproximación integral a los temas que afectan a los habitantes de la comuna. Se trata de que jóvenes, mujeres, adultos mayores, niños y niñas reciban una oferta integral de programas y servicios que aporten a su calidad de vida. Se intenta, por ejemplo, que estos programas se incorporen en los temas que dicen relación con la población indígena (oferta pública para niños y niñas, para emprendedores, para mujeres, para el acceso y mejoramiento de la vivienda, en materia de educación, etc.).

La Oficina es creada por decreto municipal, cuenta con un presupuesto de 21 millones de pesos anuales, está integrada por 3 funcionarias, las tres son mapuche, su encargada es trabajadora social con estudios de magíster, y opera en el Centro de Atención Municipal (CAM) del sector de Rinconada, sobre la base de un plan de acción anual.

ACTORES DECISIVOS

Los entrevistados coinciden en señalar que hay al menos dos actores que son claves para la instalación de la oficina en la comuna. Por una parte, se encuentra el equipo municipal que lidera el proceso desde la institucionalidad y que tenía una



experiencia y una sensibilidad previas respecto al tema. Por otra, están las organizaciones y personas de la comunidad -indígenas y no indígenas- que lo veían como relevante pero que, hasta ese momento, no habían dedicado tiempo a trabajarlo en el nivel local y estaban abocados, sobre todo los actores indígenas, a realizar un trabajo de incidencia en el nivel regional. En Maipú residen dirigentes indígenas, conocidos regional y nacionalmente, que no se habían vinculado al trabajo local. Estas personas fueron invitadas a participar en el proceso comunal de diagnóstico y se han mantenido muy activamente relacionadas con él, dando un impulso significativo al trabajo en este nivel territorial.

OBJETIVOS

La Oficina fue creada para promover y ejecutar una política de desarrollo local intercultural, que permita delinear acciones tendientes a potenciar el desarrollo de los habitantes indígenas de la comuna, contribuyendo además a una coexistencia basada en el respeto por la diversidad, equidad y participación.

La Oficina es definida como un medio o una estrategia cuya finalidad es facilitar la generación de actorías locales y el reencuentro y desarrollo de la identidad de los indígenas que



habitan en zonas urbanas. El trabajo que se realiza desde estas instancias creadas en la institucionalidad municipal, puede contribuir con insumos de diversa índole a desarrollar políticas indígenas nacionales que consideren la realidad urbana.

ESTRATEGIA DISEÑADA

Desde el planteamiento de la idea, la estrategia privilegiada ha sido la de incluir a una diversidad de actores indígenas y no indígenas, de manera de contar con una mirada amplia de la situación de la comuna. Para ello se comenzó con una serie de actividades de encuentro (talleres) cuya finalidad era conocer a la población indígena y promover su organización. En efecto, el diagnóstico mostraba que uno de los obstáculos que dificultaban la visibilización de la demanda específica, era que ésta no era sostenida por organizaciones locales. Por otra parte, era necesario iniciar un proceso de identificación y mapeo de la población indígena de Maipú; en estos procesos se encontró, por ejemplo, que había mucha gente de origen indígena que no se reconocía como miembro de una etnia.

Durante el primer año de funcionamiento de la Oficina, se organizó una feria indígena; un encuentro entre microempresarios/as indígenas; un primer encuentro entre Oficinas de Asuntos Indígenas de la Región Metropolitana; la celebración del “*wetripantu*”; entre otras actividades.

Una vez iniciado el proceso de organización, el paso siguiente fue crear el Consejo de Pueblos Indígenas, un espacio en que hoy están representadas todas las organizaciones indígenas de la comuna (10, creadas en los último tres años) y que se relaciona con la Oficina local de manera permanente, pues el Plan de Trabajo Anual que se desarrolla en la comuna se acuerda con esta entidad. El equipo de la Oficina cumple el rol de gestor y coordinador de todas las actividades que se acuerdan con el Consejo.

El trabajo que se impulsa desde la Oficina y el Consejo está orientado a abordar aspectos que tienen que ver con el reforzamiento de la identidad indígena, así como con educación intercultural, acceso a la salud con pertinencia cultural, acceso a la vivienda, empleo y autoemprendimiento, entre otras áreas

relevantes para mejorar la calidad de vida de la población indígena que habita en la comuna.

Teniendo en consideración los aspectos señalados es que se impulsan actividades como ferias con microempresarios/as indígenas; se realizan actividades ceremoniales y fiestas típicas; se organizan talleres sobre medicina indígena, sobre cosmovisión indígena; etc.. A la vez, se lleva adelante un trabajo sistemático para preparar monitoras y/o facilitadoras en las áreas de salud y educación. Todas las actividades apuntan a cohesionar, desarrollar identidad y visibilizar a la población, de manera que los diferentes pueblos indígenas se conozcan entre sí. Si bien los miembros de un pueblo indígena reconocían a los otros, no había en lo cotidiano mayor contacto; hoy saben qué esperar unos de otros, conocen sus intereses y saben cómo aliarse por demandas comunes en el plano de lo local/comunal.

Una segunda estrategia ha sido la de hacer presente la existencia de población indígena en la ciudad, “(...) nosotros somos un pueblo, no importa si vivimos en la ciudad o en el campo (...)”. Todos los espacios son válidos para esto: desde la sensibilización de funcionarios y funcionarias municipales, hasta la participación en la Semana de la Chilenidad de las Fiestas Patrias. Una de las entrevistadas señala que, hoy, los funcionarios municipales de origen indígena utilizan sus trajes típicos cuando hay eventos especiales u oficiales en la municipalidad. Otro componente de la estrategia de visibilización es lo que otra funcionaria municipal denomina “el sentido de Responsabilidad Social del Alcalde”, que promueve que el municipio y sus funcionarios compartan y apoyen a otros municipios menos “aventajados que Maipú”: el equipo municipal ha asumido como propia la labor de compartir su experiencia y aprendizaje en diversas áreas de su trabajo, entre ellas la de la Oficina de Asuntos Indígenas.

El modelo de gestión desarrollado recurre, por una parte, a la estructura municipal y al Centro de Atención Familiar, que organiza de manera integral el trabajo de atención que se brinda a la población, a través de sus instalaciones territoriales en las que se implementa el trabajo directo con ella (Centros de Atención Municipal-CAM). La dinámica establecida permite planificar el



trabajo, coordinar los programas, monitorear regularmente su avance. Por otra parte, la Oficina de Asuntos Indígenas elabora su Plan de Trabajo Anual, de manera participativa, con el Consejo de Pueblos Indígenas, plan que también se monitorea regularmente.

RECURSOS Y CAPACIDADES PROPIAS

En general, el municipio busca obtener el máximo apoyo financiero externo, de tal forma que sus recursos propios correspondan a un porcentaje del total de lo invertido en sus iniciativas. Algunos actores dentro de él señalan que de esta forma no es posible mostrar las obras y gestiones como propias de la administración local, pero ello no es relevante para el Alcalde, quien, de acuerdo a sus propias palabras, busca apalancar el máximo de recursos externos y distribuir al máximo los recursos municipales.

Las actividades que realiza la Oficina de Asuntos Indígenas se financian, en gran medida, mediante convenios y/o proyectos presentados a entidades externas como CONADI, MINSAL, JUNJI, Fondo Nacional de Desarrollo Regional, entre otras.

No obstante, Maipú es una comuna aventajada, cuyo municipio cuenta con recursos propios, no sólo económicos sino también humanos, así como una experiencia que compartir con otras comunas. En este sentido, si bien los recursos para la operación de la Oficina de Asuntos Indígenas son de unos 20 millones de pesos anuales, el valor más importante se encuentra en la capacidad de sus equipos humanos y el compromiso que ellos expresan para con su trabajo. Cabe mencionar que, en ocasiones, este compromiso ha generado dificultades, cuando ha sido difícil distinguir entre el carácter de funcionario municipal y el de miembro de un pueblo originario, lo que difumina el límite entre lo necesario (o deseable) y lo posible. Aun así, esto es



destacado como un aspecto positivo ya que el trabajo del equipo tiene que ver con las propias identidades indígenas de sus miembros y, luego, “no es sólo un trabajo”.

ALIANZAS Y LIDERAZGOS

El liderazgo de esta experiencia es compartido por distintos actores: por una parte, las autoridades municipales, que tienen claridad respecto del diseño de organización y de sus objetivos; por otra parte, la Oficina y el equipo que la dirige, reconocido por su liderazgo no sólo en la Comuna de Maipú (algunas de sus integrantes participan en instancias regionales, no como funcionarias municipales, sino como dirigentes mapuche); y por último, el Consejo Indígena.

En cuanto a las alianzas, la institucionalidad pública vinculada a los temas indígenas aporta financiamiento. También hay relaciones políticas con el nivel regional, en que participan tanto representantes indígenas como el municipio a través de sus funcionarios. Por otra parte, se comparte experiencia con otros municipios (Conchalí, Lampa, Quilicura, etc.) que desarrollan iniciativas similares. Por último, las organizaciones indígenas locales se relacionan con otras de la Región Metropolitana y también de otras regiones, con el fin de mejorar su capacidad de incidencia en los temas indígenas que tienen que ver con el Estado nación.

TOMA DE DECISIONES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La toma de decisiones se realiza de manera participativa. Entre la Oficina y el Consejo existe una dinámica de trabajo acordada, por la cual se entrega poder a éste para la definición del trabajo de aquélla. El Consejo, a su vez, debe consultar con las comunidades a las que representa, de tal forma de desarrollar lo que éstas priorizan.

La municipalidad promueve un trabajo autónomo de la Oficina de Asuntos Indígenas, pero con un seguimiento regular.

PRINCIPALES LOGROS Y RESULTADOS

De acuerdo con las entrevistas en terreno, el supuesto de la necesidad de un espacio formal para tratar los asuntos indígenas en Maipú se ha corroborado, pues habría una mayor satisfacción de las demandas de los habitantes indígenas, quienes por primera vez cuentan con un lugar en que pueden plantear sus necesidades y requerimientos y buscar respuestas; asimismo, tienen un espacio desde el que pueden realizar actividades que refuerzan o ayudan a recuperar la identificación y autoidentificación de la población de etnias originarias, en el contexto urbano. Fuera de otros éxitos significativos, llaman la atención los resultados alcanzados en este plano. Entrevistadas de distintos pueblos originarios concuerdan en señalar que “(...) este espacio nos ha servido para que nos conozcamos entre nosotros, como pueblos (...)”; “(...) nos ha dado un sueldo a las mujeres mapuche, no como empleadas domésticas, sino que por un trabajo en el que mostramos y usamos nuestro conocimiento (...)”; otra entrevistada señala que desde que se vincula con la Oficina y su trabajo volvió a reconocerse como indígena “(...) he aprendido; antes era sólo una dueña de casa, ahora todo cambió, como mujeres nos valoramos, vestirnos como las abuelas era un sueño, nunca imaginé hablar, aprender... volver aquí ha sido como renacer y tiene un sentido (...)”.

Un logro muy importante es el nivel de organización social alcanzado (10 asociaciones reunidas en el Consejo Indígena), que permite a la población vinculada empoderarse y participar en instancias comunales, regionales e incluso nacionales.



Actualmente, las organizaciones planean constituir una Unión Comunal de Organizaciones Indígenas, pues es esta figura la que permitiría obtener mayor apoyo para sus iniciativas, más posibilidades para visibilizarse, así como representación en otras instancias en el nivel comunal y regional.

En consecuencia, los resultados más importantes se concentran en el plano cultural y el del desarrollo social. No obstante, también es relevante el desarrollo de una institucionalidad y un modelo de gestión apropiados.

SITUACIÓN ACTUAL

Hoy existe una comunidad indígena organizada que, se espera, tenga la capacidad de exigir que se mantengan ciertos servicios y programas en caso de cambio de autoridades municipales.

Las proyecciones de la Oficina se relacionan con la visibilización de su trabajo y profundizar y ampliar el trabajo que se está desarrollando en las escuelas, jardines infantiles y consultorios. Se trata de promover y dar a conocer la diversidad étnica y cultural, la existencia de pueblos que tienen diferentes formas de organizar su vida y entender la realidad. Por lo tanto, el objetivo no sólo es llegar a la comunidad indígena, sino también a la no indígena.

REPLICABILIDAD

Ésta es una experiencia semejante a otras que existen en la Región Metropolitana y probablemente tiene características distintivas al desarrollarse en una comuna que posee más recursos que otras. Los aspectos que podrían replicarse tienen que ver con el modelo de gestión implementado en la Oficina





y el rol decidor atribuido al Consejo de Pueblos Indígenas de la comuna.

Con todo, en cualquier experiencia similar y tomando como referencia el proceso vivido en Maipú, sería clave que se produjera una buena complementación entre los fondos de apoyo externo y los recursos financieros locales, pero sobretodo con el aprovechamiento de la experiencia y el conocimiento del recurso humano local, tanto del interior del municipio, como de la comunidad. Asimismo, es fundamental el apoyo político del Alcalde, que permite institucionalizar la iniciativa y destinar a ella recursos internos y externos.

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de esta experiencia se basa en dos elementos. Uno tiene que ver con el empoderamiento de la población indígena que, luego de tres años, se ha organizado y fortalece sus estructuras. Los entrevistados señalan que si la Oficina llegara a estar en cuestión, serían las propias organizaciones las que exigirían seguir con el trabajo que se ha venido desarrollando. Otro factor es el reconocimiento de la Oficina y su gestión, en todo el aparato institucional del municipio, que también le da un soporte de hecho.

APORTES DE LA EXPERIENCIA AL DESARROLLO TERRITORIAL

Se trata de una experiencia que reconoce la diversidad, a partir de iniciativas locales que, desde abajo, se van vinculando con instituciones y estrategias de niveles superiores. En su desarrollo, fomenta la organización de la comunidad, esto es el asociativismo dentro de la población, lo que otorga a ésta poder político, voz y voto en las decisiones sobre su propia realidad, demandas, inquietudes, necesidades, y sobre la realidad local en general. En este caso, se trata de población indígena, por lo que el trabajo ayuda a fortalecer su percepción de comunidad distintiva y de reforzar, de este modo, su identidad y el desarrollo y rescate de su cultura.





GESTIÓN PARTICIPATIVA DE RECURSOS HÍDRICOS, ASOCIACIÓN DE CANALISTAS DEL CANAL BIOBÍO NEGRETE (ACCBBN)

<i>Localización</i>	<i>Comuna de Negrete, y parte de las comunas de Mulchén y Nacimiento, Provincia de Biobío, Región del Biobío.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>A partir del año 2001, la Asociación inicia un proceso de transformación que se acentúa en 2004, con la elaboración de su Plan Estratégico que es el origen de esta iniciativa.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Asociación de Canalistas del Canal Biobío Negrete (ACCBBN).</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

La experiencia se desarrolla en el territorio cubierto por el sistema de riego del Canal Biobío Negrete, que abarca la Comuna de Negrete, al sur del río Biobío en la provincia y la Región del mismo nombre, y comprende una parte menor de las comunas de Mulchén y Nacimiento. Son aproximadamente 7.000 Hás dentro de un área de influencia de unas 14.000 Hás.

La Comuna de Negrete es una de las más pobres del país y se ubica en el número 294 en el ranking del Índice de Desarrollo Humano 2006. Según los datos CASEN 2006, de una población de 8.912 habitantes -con un 33% rural-, aquellos en situación de pobreza corresponden al 29,2% y en situación de indigencia al 7,3% (porcentaje superior a la media regional, de 5,2%).



De acuerdo al Censo 2002, en esa fecha las actividades económicas comunales se concentraban en la agricultura, la ganadería, la caza y el cultivo de bosques, siendo el sector silvoagropecuario el más importante para el sustento de los hogares, al concentrar al 37,84% de la población económicamente activa.

En la estructura agraria predomina la pequeña propiedad, seguida de medianas propiedades. Las propiedades inferiores a las 50 Hás concentran el 88,66% de las explotaciones; dentro de esta categoría, alrededor del 66% de las propiedades tiene menos de 20 Hás.

Los principales problemas planteados en el último PLADECO de Negrete (2008) son: una estructura productiva tradicional y de baja demanda de mano de obra; falta de organización y asociación de los productores agrícolas; existencia de sectores que no disponen de agua por falta de canalización; bajo nivel de comercialización en sectores campesinos; falta de generación de fuentes laborales locales; falta de apoyo técnico-agrícola y baja rentabilidad de los cultivos tradicionales.

En este contexto se inserta la Asociación de Canalistas del Canal Biobío Negrete (ACCBBN), que administra dicho canal y que es la principal organización ciudadana de la comuna, con 700 regantes.

Esta organización de usuarios del agua surge en 1956, para administrar los recursos hídricos de sus socios de acuerdo a derecho y con base en el Código de Aguas. Durante la última década, ha sido objeto de una creciente modernización, lo que se visualiza en la profesionalización de la administración, la que se ha encargado de la administración propiamente tal, de la capacitación de su personal de terreno, de elaborar proyectos y de mejorar los niveles de gestión. En dicha administración trabajan regularmente más de 15 personas y, en forma esporádica, hasta más de 100. La ACCBBN posee un presupuesto anual de operación de aproximadamente 150 millones de pesos y cuenta con patrimonio propio.

La estructura organizacional se sostiene en un sistema democrático regido por el Código de Aguas y su gestión está

abocada a dos temas fundamentales: el desarrollo sustentable como Asociación de Canalistas y la contribución al desarrollo social y productivo del área de influencia del sistema de riego y de la Comuna de Negrete.

Para lo anterior, la Asociación administra el canal, cobrando por los servicios de abastecimiento de acuerdo a la ley, elabora y gestiona proyectos que son presentados a varias instituciones públicas y participa activamente en las instancias de articulación del territorio. Mantiene una fuerte interacción de colaboración con el municipio y con otras instituciones que intervienen en su área de influencia.

DESARROLLO DE LA INICIATIVA

ORIGEN

La iniciativa surge seis años atrás, aproximadamente, cuando los directivos de la Asociación toman conciencia de su bajo nivel de desarrollo organizacional y de la necesidad de modernizar su gestión para asumir los desafíos que enfrentan en la actualidad como administradores del canal y como proveedores de un recurso vital para sus socios. Se motivan para fortalecer sus capacidades y contribuir al desarrollo de los socios, que en general son de edad avanzada, con bajo nivel de escolaridad y con precarias condiciones productivas.

Optan así por profesionalizar la organización, planificar su desarrollo y modificar sus estatutos para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones, así como sus competencias.

ACTORES CLAVE

Los actores decisivos en esta iniciativa son todos los estamentos de la ACCBBN, en particular su presidente; administración y directiva, y dos instituciones que la han respaldado fuertemente: la Comisión Nacional de Riego (CNR) y la Municipalidad de Negrete. En este marco, la Asociación logra generar mayor participación de sus socios regantes, organizándose por primera vez un comité de representantes por sector. A la vez, mediante la gestión de nuevos proyectos, incorpora a profesionales especialistas y muy comprometidos con este tipo de iniciativas.



HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las hipótesis que subyacen a esta iniciativa son que la organización posee un gran potencial para contribuir a mejorar la calidad de vida de sus socios y la competitividad del territorio, y que es posible fortalecerla, planificando su desarrollo desde una mirada crítica de su condición actual. Lo anterior lo determina la Asociación en interacciones con expertos, aliados y sobre todo considerando su relevancia para sus socios regantes y para el conjunto del territorio de influencia.

La Asociación asume que es la organización mas importante del territorio, que administra el recurso principal (agua), que este elemento es muy vulnerable por el comportamiento de la comunidad y que su calidad influye en las posibilidades de desarrollo de las actividades económicas de sus socios. Observa que los socios requieren de nuevas opciones para salir de su estancamiento y para ello es fundamental cuidar los recursos, especialmente el agua, y canalizar apoyo técnico. Para resolver estos requerimientos, la Asociación plantea constituirse en una oferta poderosa y, en esta pretensión, cuenta con el apoyo de su directiva, de su administrador, de socios en distintas zonas, de profesionales que le colaboran y de las principales instituciones del entorno.

Esta iniciativa se plantea de manera integral, asume explícitamente que en la situación están involucrados factores culturales, sociales y económicos; que es necesario intervenir en forma sistémica, convocar al conjunto de los socios y a la comunidad y trabajar con otras instituciones. Consta que es posible una convergencia de intereses a partir del atributo integrador constituido por la gestión de los recursos hídricos, elemento fundamental para la vida y las distintas actividades de la sociedad humana.

LA ESTRATEGIA

La intervención se basa en una planificación estratégica que consigna tres líneas de acción: Desarrollo de capacidades; Desarrollo del entorno y Elaboración de planes, programas, proyectos y estudios. Los ámbitos particulares que abarca son: los sistemas de riego, los recursos hídricos, el medio ambiente, la calidad del agua, el desarrollo organizacional, el desarrollo productivo e inserción comercial y la articulación político-institucional. Esta estrategia es construida por la organización, con aportes externos que conocen de experiencias similares y, en particular, con el soporte de la CNR que apoya con recursos económicos y experiencia técnica.

La estrategia diseñada se caracteriza por su enfoque participativo, no sólo en el diagnóstico y la planificación, sino también en la ejecución y el seguimiento. Se busca promover el control social y la participación de la mujer y de los jóvenes, que es casi inexistente. A la vez, se releva la pretensión de cambiar el paradigma de relaciones conflictivas entre las organizaciones de regantes y los gobiernos locales, generando condiciones para la cooperación y el apoyo mutuo. Dada la importancia de la Asociación y su disposición a trabajar con y para la comunidad, ella logra establecer relaciones de colaboración con los actores locales y viabilizar la concreción de una serie de acciones consignadas en sus planes. Para esto moviliza recursos endógenos y propios como infraestructura, personal, trabajo de los socios y de una serie de instituciones unidas por objetivos comunas de desarrollo territorial, como el municipio, las juntas de vecinos y las escuelas.



Lo innovador de la iniciativa consiste principalmente en articular el desarrollo del territorio a partir de la gestión de los recursos naturales desde una organización de regantes; su carácter inclusivo e integrador; su horizontalidad en las relaciones entre actores; y el compromiso e identificación de los privados, socios de la ACCBBN, con una imagen de desarrollo coherente con la Estrategia de Desarrollo Regional (EDR).

MODOS DE GESTIÓN

La ACCBBN, con el concurso de la CNR a través de su Programa de Transferencia de Conocimientos y Habilidades para el Manejo y Desarrollo de Cuencas Hidrográficas, elabora el Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2015 (PED). Para esto, cuenta con la consultoría del Departamento de Recursos Hídricos de la Facultad de Ingeniería Agrícola de la Universidad de Concepción.

Es este PED el principal instrumento de gestión que está utilizando la Asociación. Su objetivo es ser el marco para la gestión y desarrollo de la organización y de los recursos que administra, inserta aquella en el territorio de influencia de

su sistema de riego, y que pretende potenciar el desarrollo sustentable y cumplir con un rol articulador, desde el nivel local, con los distintos actores relacionados con los recursos hídricos y los instrumentos de fomento.

El PED es elaborado con participación de todos los grupos objetivos relevantes. El directorio de la Asociación es el encargado de guiar su implementación y monitorear su avance. La ACCBBN es una de las pocas organizaciones de este tipo que cuenta con un PED tan específico y que se ha transformado en una guía para su acción cotidiana.

No obstante estar normada por el Código de Aguas, la ACCBBN posee un gran margen de acción que puede utilizar en pos de potenciar sus funciones. La estructura organizacional se sostiene en un sistema democrático regido por dicho Código. A su presupuesto propio (cuotas de los socios) ha sumado, por gestiones de la administración, otras decenas de millones de pesos, principalmente para financiar los requerimientos de mano de obra a utilizar en las faenas de limpieza y mantención de canales.



Con el objeto de mantener informadas a sus audiencias principales, además de sus obligaciones estatutarias (asambleas, informes, etc.), la Asociación ha publicado boletines informativos, mantenido programas de radio y sostiene una página web (<http://bionegrete.cl>). Para mejorar la participación de sus socios en las asambleas, ha introducido incentivos como convivencias y comidas. Para mantener una relación más fluida con las bases, ha formado comisiones por sectores y un comité de representantes. Estas gestiones están generando paulatinamente un proceso de mayor compromiso de los socios y un mayor involucramiento de otros actores locales.

RECURSOS Y CAPACIDADES PROPIAS

Más allá de su presupuesto, la ACCBBN ha logrado apalancar subsidios para la contratación de mano de obra, ha negociado aportes de una empresa privada que utiliza el recurso aguas arriba, y ha gestionado una serie de proyectos con servicios públicos como la CNR, INDAP, FOSIS y otras instituciones.

Como se mencionó, la elaboración del PED fue apoyada por la CNR, que también apoya el trabajo educativo con la comunidad. Gracias a los beneficios de la Ley de Fomento al Riego, a través de la CNR o de INDAP se han invertido 3.700 millones de pesos en los últimos 20 años. Además, se han suscrito convenios con Biomech, Syngenta, el SAG y otras entidades. Los recursos externos se han conseguido a través de la presentación de proyectos a concursos abiertos o en gestión directa con las instituciones, tareas efectuadas por la administración con el apoyo del directorio.

Dada la proveniencia de los recursos y las obligaciones que su uso conlleva, la Asociación debe llevar registros y realizar rendiciones detalladas. Éstas están disponibles y, como se observa en las actas, se dan a conocer a los socios.

Uno de los principales recursos endógenos de los que se dispone es la infraestructura de riego. La optimización de este recurso (canal matriz de 11,3 Km de largo y 200 Km de derivados y subderivados) es la esencia de la iniciativa, y se despliegan

esfuerzos locales y recursos externos para concurrir a limpieza y mantención y, en una visión más integral, se está convocando a la comunidad a cuidar la calidad de lo que fluye, el agua. En estos propósitos podemos observar que la ACCBBN está logrando aprovechar mejor los recursos locales y movilizándolos también locales. Ejemplos de esto son la acción de sus propios socios en labores de limpieza, y la proactividad de sus dirigentes y de un sinnúmero de colaboradores en acciones educativas y de otros tipos que ha impulsado la organización.

ALIANZAS Y LIDERAZGOS

Es la directiva de la ACCBBN la que tiene el liderazgo de la iniciativa y, más particularmente, el que es su presidente desde hace 15 años, don Gastón Meynet. Es un presidente con una elevada capacidad de convocatoria, gran credibilidad en la comunidad y en las audiencias de interés, y que participa activamente en las gestiones que va implementando la administración.

La administración profesional es otro estamento fundamental, que se complementa eficazmente con profesionales de apoyo contratados por proyectos.

De esta manera, se observa un liderazgo social y técnico, dado por el carácter propio del presidente y por la solidez técnica y administrativa de los funcionarios y colaboradores.

Estos liderazgos han sido validados y acompañados por las autoridades del municipio y de la CNR, los aliados principales para la gestión de la Asociación. Estas instituciones le confían proyectos y recursos; el municipio le delega algunas acciones como la administración de los planes de empleo.

Otras instituciones locales, como la ONG Sepade que posee un liceo y programas en la comuna, y las juntas de vecinos, participan activamente junto a la Asociación en algunas acciones como seminarios y talleres.

PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Como se señaló, la ACCBBN cuenta con estatutos normados por el Código de Aguas. Establecen mecanismos formales



de toma de decisiones y fueron modificados en el transcurso de esta iniciativa, para dar lugar a una mayor participación y mejor funcionamiento del directorio. El directorio editó y repartió ejemplares a cada socio. Se ha procurado que los socios participen en las asambleas y en las instancias que se han conformado por sector, y que sus representantes asistan al comité respectivo que se reúne mensualmente.

De esta manera, se ha buscado que los 700 socios de la ACCBBN participen en la toma de decisiones y dando un vuelco al tradicional desinterés existente antes de esta iniciativa. Durante este período se han tomado múltiples decisiones: modificación estatutaria, PED, planes de inversiones, renovación del directorio, negociaciones para instalar una central hidroeléctrica de paso en el canal, y otras. Como se observa en las actas, todas estas definiciones se discuten en las reuniones mensuales de directorio y se consultan e informan en el comité de representantes.

Las decisiones más cotidianas son asumidas por la administración en consulta permanente con el presidente.

La participación de los jóvenes y mujeres es una inquietud del directorio, y sólo últimamente se ha conseguido que un joven ingrese al mismo. Hasta ahora no hay participación de la mujer.

PRINCIPALES LOGROS

En la documentación revisada y en la visita hecha a terreno para preparar el presente texto, se puede constatar una gran cantidad de logros de la organización en estos años. La mayor parte de ellos son verificables en obras y registros. Destacan:

- » La elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo, de Gestión Hídrica y de Fortalecimiento Organizacional.
- » La modificación y modernización de los estatutos de la organización.
- » La gestión del financiamiento para la elaboración de un Plan de Gestión de la Calidad del Agua (en ejecución) y para actualizar el estudio de prefactibilidad de generación hidroeléctrica de paso en canales del sistema de riego de la organización.

- » El establecimiento de una red estandarizada de monitoreo de la calidad del agua, con seguimiento desde 2004.
- » Los convenios de cooperación con CNR, I. Municipalidad de Negrete, INDAP, BIOLECHE, SEPADE y EULA-UdeC (este último en elaboración).
- » Haber levantado representantes sectoriales y poner en circulación un boletín semestral como mecanismos de mejoramiento de la comunicación interna.
- » Haber capacitado a todos los estamentos de la organización en temas de riego, productivos, medioambientales, organizacionales y de elaboración y gestión de proyectos.
- » Haber elaborado una iniciativa de inversión para la glosa 2.4 del FNDR, con el patrocinio de CNR (en evaluación).
- » Haber adjudicado proyectos de riego (Ley 18.450 y PDI-INDAP), de innovación tecnológica (FIT-MOP 2006), de recuperación de suelos (SIRSD) y de emergencia (DOH).
- » Haber implementado un Sistema de Información Geográfica interno como soporte de decisiones.
- » Un logro que está en proceso de discusión es la Ordenanza Municipal de Medio Ambiente, en cuya elaboración la ACCBBN ha tenido un rol preponderante.

En la organización existe una visión compartida. EL PED elaborado establece las siguientes Visión y Misión, que fueron consensuadas por los distintos estamentos de la organización.

Visión de la ACCBBN:

La Asociación de Canalistas del Canal Biobío Negrete (ACCBBN) es una organización preocupada por una gestión eficiente de los recursos hídricos, el cuidado del medio ambiente, el bienestar de sus asociados y trabajadores y la satisfacción integral de las necesidades de los usuarios, siendo gravitante en el desarrollo agrícola, contribuyendo así al desarrollo social y productivo sustentable del territorio.

Misión de la ACCBBN:

Para la ACCBBN su misión es distribuir el agua conforme a derecho, conservar, mantener y mejorar la infraestructura



del sistema de riego, aprovechando las diferentes fuentes de financiamiento, contribuyendo de este modo al desarrollo local en la creación de nuevos empleos (subsidio mano de obra, etc.) y mejores condiciones para la producción agrícola (seguridad de riego, infraestructura, tecnología, conocimientos de riego, etc.).

SITUACIÓN ACTUAL

La experiencia se encuentra hoy consolidando procesos que inició, como los siguientes: generación de mayor participación de sus bases; educación para el cuidado del agua en la comunidad; inserción territorial a través de la participación en diversas instancias que tienen por objeto el desarrollo sustentable del territorio; estudio y negociación de nuevas inversiones para rentabilizar sus recursos; interacción con servicios públicos para conseguir nuevos apoyos para los socios.

Los desafíos principales dicen relación con profundizar el involucramiento de las bases y mantener y expandir las alianzas estratégicas que han permitido ir asumiendo nuevas funciones en pos de la misión asumida. El interés del Estado de proyectar la producción de alimentos y las exigencias del mercado respecto de la calidad generan un contexto favorable al desarrollo de la Asociación.

En el corto plazo, para el año 2009 están asegurados los apoyos por parte de la CNR y, hasta la próxima temporada de riego, el financiamiento a través del presupuesto ordinario de la ACCBBN. Para los años siguientes está tramitándose un proyecto del FNDR para ejecutar un Plan de Gestión de Calidad de Agua. Ésta es la única iniciativa en etapa de evaluación final, del Convenio de Programación de Riego entre CNR y el GORE Biobío. Es la principal apuesta para continuar el desarrollo de las propuestas del PED.





Por último, los líderes de la organización expresan que están indagando en el ámbito de la certificación del territorio. Estiman que, de superar los actuales desafíos en términos de gestión del recurso agua, es posible avanzar hacia la certificación territorial y, en ello, la Asociación puede ser un aporte fundamental.

REPLICABILIDAD

Es posible que una experiencia como ésta sea implementada por otras organizaciones de este tipo a lo largo del país; de hecho, son varias las agrupaciones en que se está trabajando en este sentido con el apoyo de la CNR. Las condiciones de liderazgo que se dan en la ACCBBN son un factor difícil pero no imposible de repetir, al igual que la apertura a la transformación organizacional y a la planificación de su desarrollo. Todas las asociaciones de regantes tienen los mismos desafíos de gestión del recurso hídrico y mejoramiento de la calidad del agua y, por lo tanto, de adaptar su administración para asumirlos eficazmente. Luego, esta experiencia es un referente y así lo han observado ya varias asociaciones que han realizado pasantías a la ACCBBN, la que, por su parte, va ampliando sus miradas y asumiendo nuevos desafíos en la medida que va obteniendo éxitos en sus acciones.

SOSTENIBILIDAD

Elementos que permiten predecir el desarrollo de la iniciativa y la hacen sostenible son: la Planificación Estratégica validada por todos los estamentos de la Asociación; la existencia de un público cautivo en los regantes, dado el actual Código de Aguas; los resultados ya obtenidos, que le confieren una buena base para avanzar hacia otros; el hecho de ser un actor relevante en la producción de alimentos de los productores agropecuarios, en un territorio que ha definido esta vocación.

A la vez, los regantes tienen cada vez más asumido el requerimiento de cuidar el recurso agua y de mejorar su calidad. Por otro lado, los intereses de la organización son compartidos por actores externos a ella, como la CNR, el municipio y el Gobierno Regional, que están también buscando desarrollo sustentable en un territorio de vocación silvoagropecuaria. En la medida que se mantenga esta convergencia de intereses y

la ACCBBN continúe demostrando capacidad de gestión, es posible esperar que continuará su desarrollo, conseguirá más recursos y acrecentará su poder de acción e influencia.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

La experiencia de la ACCBBN está constituyendo un aporte efectivo al desarrollo territorial. Desde hace ya seis años, comenzó a asumir a cabalidad responsabilidades locales que antes se ignoraban. Consta que los tiempos actuales exigen un nuevo tipo de gestión del recurso hídrico, que no sólo se debe administrar un canal, sino que éste es parte de un sistema.

De esta manera, la Asociación se involucra en el desarrollo de su territorio de influencia, de una forma diferente a la tradicional. Por un parte, se ocupa de administrar mejor el recurso y por esta vía realizar una contribución mayor a los regantes, que constituyen el principal pilar de la economía local y, por otra, se involucra directamente en la búsqueda de un desarrollo más sustentable, al priorizar los temas ambientales en sus planes e inversiones.



DIFUSIÓN PARA LA CONSERVACIÓN HUMEDAL TRES PUENTES

<i>Localización</i>	<i>Punta Arenas, Región de Magallanes y Antártica Chilena.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>2006.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Agrupación Ecológica Patagónica.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

CARACTERÍSTICAS DEL TERRITORIO

El Humedal Tres Puentes es un humedal interior, ubicado al nororiente de la ciudad de Punta Arenas, en su principal acceso desde el aeropuerto. El sitio plano alberga varias lagunas de unas 60 Hás, en una cuenca de 190 Hás con especiales condiciones ecológicas que albergan numerosos hábitats y, de especial interés, a más de 70 especies de aves. Reconocida por su alto valor en biodiversidad, el área está siendo deteriorada y amenazada por diversas intervenciones antrópicas, debido su localización en un sector de importante crecimiento de la comuna, y por ser una de las principales reservas de suelo urbano en la ciudad. El gran desafío es proteger un patrimonio ecológico natural enclavado en un sector urbano de fácil acceso, pero en una comunidad de poca cultura de preservación y en ausencia



de políticas públicas que garanticen su conservación y gestión para usos potenciales ligados a la educación, investigación, recreación y turismo.

DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA Y PRINCIPALES INDICADORES

Punta Arenas es la capital de la Región de Magallanes y Antártica Chilena. La comuna es una de las más extensas de Chile, con 17.000 Km², y cuenta con tres áreas urbanas. El área urbana de Punta Arenas tiene 3.317 Hás y una densidad de 58 habitantes/há en el área consolidada. La ciudad tiene un solo parque comunal de 21 Hás y requeriría aumentar a 36 Hás de acuerdo a estándares internacionales. Los principales sectores económicos son, en orden decreciente, industria manufacturera, minería, comercio/restaurantes/hoteles y transporte. El promedio de escolaridad es de 10,8 años y hay alta cobertura de educación básica (98,4%) y media (91,3%). Existen 64 establecimientos educacionales, de los cuales 32 son municipales, 11 JUNJI/INTEGRA, 11 particulares subvencionados y 10 particulares no subvencionados.

LA INSTITUCIÓN

La Agrupación Ecológica Patagónica (AEP) es una organización funcional, con personalidad jurídica entregada por la Municipalidad de Punta Arenas el 21 de agosto de 2007. Su equipo de personas estuvo dirigido inicialmente por Carlos González Yaksic, Presidente, hasta su deceso en 2008 cuando asumió Hugo Barrientos; Jaime Cárcamo, Secretario; Renato Marambio, Tesorero; y Humberto Gómez, Fernando Galindo, Enrique Esparza, Directores. En el grupo confluyen personas vinculadas con distintos ámbitos, incluyendo la Municipalidad de Punta Arenas y su Corporación de Educación, el Instituto de la Patagonia de la Universidad de Magallanes (UMAG), MERCOSUR Cargo, Cementerio Parque Cruz de Froward. Todos los participantes son voluntarios y, desde sus inicios, la Agrupación ha dependido de proyectos concursables, principalmente del Fondo de Protección Ambiental (FPA), habiéndose adjudicado en 2008 y 2009 montos de 9 millones de pesos cada vez. En 2009, otro proyecto fue financiado por el Gobierno Regional, por 9,7 millones de pesos para la edición de

un libro dirigido a profesores de educación básica: "Humedal Tres Puentes: un aula natural para la educación". La membresía en el grupo es abierta, habiéndose iniciado con 24 socios, cifra que hoy asciende a unos 60, la mayoría activa e inserta en instituciones que también suman su apoyo a la Agrupación. Sin sede propia, los miembros se reúnen en espacios cedidos por las instituciones (Instituto de la Patagonia, Parque Cruz de Froward, la Corporación Municipal de Educación). Su página web es www.humedalpatagoniatrespuentes.com.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

ORIGEN

Fue al interior de una red de amigos y profesionales, algunos de los cuales trabajaban en temas científicos relacionados con el Humedal Tres Puentes, en el Instituto de la Patagonia de la UMAG, donde surgió la motivación por abordar la situación del sitio con un enfoque que proyectara el conocimiento académico en un lenguaje más comprensible para el ciudadano común y, particularmente, para los niños y jóvenes estudiantes.

En ese mismo período, estaban postulando al Sistema Nacional de Certificación Ambiental de Establecimientos Educacionales (SINCAE) las primeras cuatro escuelas de la región, entre las que figuraba la Escuela Villa Las Nieves. Apoderado de dicho establecimiento, uno de los profesionales del grupo puso a





disposición el material recopilado sobre el Humedal Tres Puentes, cercano a la escuela, para darlo a conocer a la comunidad. Uno de los ejes requeridos para postular a la certificación -Relaciones con el Entorno- abordó el tema del humedal mostrando sus características y su biodiversidad, sensibilizando a la comunidad escolar y su entorno más inmediato e incluso reclutando apoyo para levantar censos y limpiar el lugar. Con la obtención de la certificación ambiental de la escuela, en 2004 se marcó el inicio de un proceso de puesta en valor del humedal, liderado por un grupo de interés abocado a sensibilizar y educar a todos los sectores de la comunidad acerca de su importancia.

ACTORES DECISIVOS

El grupo buscó y consiguió el apoyo del entonces concejal Carlos González Yaksic, una figura potente y creíble en el ámbito político institucional y una persona muy querida y respetada en la comunidad puntarenense. Ex Alcalde, fundador de muchas poblaciones periféricas, su imagen trascendía su militancia política. En su visión, la ciudad planificada en los años '50 contaba con amplias calles, pero no suficientes áreas verdes, lo que reforzaba la idea de proteger el Humedal Tres Puentes. Gracias a él, se abrieron las puertas de la Corporación Municipal de Punta Arenas (CORMUPA), y se logró que el municipio financiara la primera folletería. Su asociación con la iniciativa sigue viva en el recuerdo de todas las personas vinculadas a ella, como se evidenció en todas las entrevistas realizadas en terreno.

Un segundo actor decisivo fue Jaime Cárcamo, ornitólogo en el Instituto de la Patagonia. Muchos lo consideran el motor de la iniciativa y artífice de una modalidad de trabajo que buscó poner el conocimiento al alcance del mundo no científico, algo poco usual entre académicos, quienes se reconocen muy personalistas. Su aporte a la certificación de la escuela con material sobre el humedal empezó a generar un proceso de encuentro con la comunidad y de contacto con las instituciones del sector público, para poner la situación del humedal en la agenda pública y abordarla con una mirada común. Humberto Gómez, fotógrafo aficionado, fue capaz de captar imágenes de alto impacto visual, que transmitieron rápidamente el mensaje de la Agrupación logrando apoyos en diversos ámbitos. Esto

marcó el momento en que la comunidad de Punta Arenas dejó de vivir de espaldas al Humedal.

La escuela certificada, liderada por su directora, junto con el Centro de Padres, postuló entonces al Fondo de Protección Ambiental (FPA) en 2006. En agosto de 2007 se crea la Agrupación Ecológica Patagónica (AEP), con Carlos González como presidente. Como organización, postularon al FPA en 2007, y la adjudicación de financiamiento les permitió adquirir implementos básicos para realizar actividades (como computador, data show, telescopio, binoculares, telón, etc.).

REFLEXIONES QUE DAN ORIGEN A LA EXPERIENCIA

La apuesta inicial fue que los informes técnicos y estudios científicos que se estaban produciendo sobre el Humedal Tres Puentes no lograban llegar a la comunidad. Se requería algo distinto. La mejor forma de poner en evidencia que allí había vida era el uso de material gráfico, la difusión de fotos e información del lugar en forma más didáctica. La sensibilización de la comunidad se haría mediante charlas, presentaciones, trabajo con los colegios. Si bien fue improvisado en su momento inicial, éste era un camino natural para la AEP, pues estaban formados para educar. Se plantearon que si la comunidad conocía el humedal y le asignaba un valor, iba a constituirse en una voz ciudadana para defender el recurso, hacer presión sobre las autoridades e incidir en las decisiones que se estaban tomando. Con ello se apuntaba a rescatar un recurso físico ambiental del territorio urbano, para incorporarlo a la imagen identitaria de la población y proyectar su valor desde lo educacional, ambiental, recreativo y turístico.

Otro elemento tuvo que ver con la necesidad de inserción en los espacios públicos. Hubo claridad en que, para lograr acciones concretas más allá de la sensibilización, era crucial tener acceso a la institucionalidad y a los actores políticos relevantes en la toma de decisiones.

ESTRATEGIAS

Las estrategias iniciales surgieron naturalmente y sin mayor planificación al interior del grupo promotor, pero se asumieron



en forma comprometida y persistente. Una primera estrategia dice relación con la inserción del grupo y su misión en tres ámbitos: en el aparato público, para darse a conocer y tener acceso a instancias de discusión y decisión; en los medios de comunicación, para lograr difusión e información a la ciudadanía; y en las redes ambientales escolares, que tienen una importante presencia importante en Punta Arenas.

Para ellos se continuó con la producción de conocimiento, material gráfico, textos y documentos sobre el humedal y su importancia, y movilizándolo este recurso hacia la comunidad escolar en particular y la población en general. Esta producción y amplia difusión fue posible gracias a los primeros apoyos recibidos en los respectivos medios de trabajo del grupo y en el municipio.

MODOS DE GESTIÓN

Como se ha indicado, la AEP es un voluntariado, que opera en espacios de los socios con beneplácito de las organizaciones,

y con fondos de proyectos concursables. La organización ha ido evolucionando a medida que se han ido realizando los proyectos. En una primera etapa el grupo se volcó al trabajo hacia afuera para ejecutar el FPA, sin importar mucho la organización. Cumplieron con el formato correspondiente de rendición y seguimiento. A partir del segundo proyecto financiado por ese fondo, se hizo necesaria una mayor vinculación entre los socios, dando lugar a las asambleas. En 2009 se empieza a usar el correo electrónico para comunicar las actividades a los socios, y se realiza un par de asambleas. Estas instancias son las que se usan para el recuento y la evaluación de actividades, así como para llegar a acuerdos sobre líneas a seguir y medidas a tomar. Los proyectos FPA se ciñen a sus propios métodos de evaluación y seguimiento. Un facilitador de la experiencia ha sido la constancia de sus impulsores.

RECURSOS Y CAPACIDADES PROPIAS DEL TERRITORIO

La voluntad de los promotores, la información técnica y la infraestructura han sido los principales recursos para dar vuelo a



la iniciativa. Consiguieron muchos espacios para reuniones con la Corporación de Educación Municipal y recursos monetarios provistos por el municipio para material de difusión y propaganda.

El FPA ha sido el principal recurso financiero, adjudicando fondos durante tres años seguidos a propuestas creativas que han obtenido alta calificación. Éstas han ido variando al incorporar gradualmente nuevas dimensiones: primero fue dar a conocer y sensibilizar; después fue la educación ambiental, particularmente en el sector formal; y el tercer año se incorporó turismo, cultura e identidad. Actualmente, la organización opera además con un Fondo de Cultura Regional 2009, para la publicación de un libro de educación ambiental sobre el Humedal Tres Puentes.

ALIANZAS Y LIDERAZGOS

El primer gran liderazgo lo ejerció Carlos González Yaksic, una imagen importante que permitió llegar al Concejo Municipal. El Alcalde saliente se unió a la causa, creyó en el trabajo de la AEP y dejó sentadas las bases para continuar. Actualmente, el liderazgo de la Agrupación no radica en una sola persona, sino que está compartido entre los cinco miembros de la directiva, quienes conocen la historia del proceso.

Junto a ellos están la Corporación Municipal y el Departamento de Medio Ambiente. El Alcalde actual de Punta Arenas manifestó su decidido apoyo a continuar con la iniciativa y a acelerar los procesos en curso para la protección del humedal. El Intendente de Magallanes también ha dado muestras de apoyo en seguimiento a la labor de su antecesora en el cargo.

CONAMA ha sido un gran financista y socio estratégico, comprometido con el tema y convocador de otros servicios públicos. Se ha vinculado con la AEP desde varios roles: el seguimiento técnico y financiero a los fondos FPA; la coordinación de labores relacionadas con el Sistema Nacional de Certificación Ambiental de Establecimientos Educativos (SINCAE); la generación de información técnica sobre el humedal; y las decisiones de política sectorial respecto del mismo.

El Ministerio de Bienes Nacionales ha apoyado hasta ahora con un trabajo más independiente, incluyendo un estudio reciente de Línea Base y Plan de Manejo del lugar. Hay acuerdo sobre la compra de terrenos necesarios para proteger el humedal, lo que junto con el traspaso de terrenos propios a Autodestinación para la Conservación reforzaría los lazos de alianza. Por otra parte, la actual SEREMI fue anteriormente directora de CONAMA Regional, por lo que conoce bien a la agrupación y entiende que es un tema ciudadano importante.

Aunque no ha habido transferencia de atribuciones desde el Estado a la Agrupación, puede mencionarse que la creciente ciudadanía ambiental reconoce en la AEP un actor a quien recurrir en situaciones de conflicto. Por ejemplo, muchas denuncias se canalizan a través de esta organización en lugar de ser dirigidas a las autoridades, pues es considerada un vehículo más ágil con resultados más inmediatos y visibles.

No se ha desarrollado aún una línea de trabajo con las grandes empresas. La Agrupación siente que todavía son pocos y cuentan con los apoyos necesarios para funcionar. Además, no se ha buscado compromisos con la empresa privada porque hay intereses encontrados respecto al sitio. Las entidades que más han apoyado incluyen a la Universidad de Magallanes, con espacio y tiempo de sus colaboradores; el Cementerio Cruz de Froward, con salas, transporte y el sendero de observación; y Mercosur Cargo, que libera el tiempo de uno de sus colaboradores para dedicarse a la iniciativa.

La AEP está vinculada a dos redes del ámbito escolar: los Forjadores Ambientalistas y los Clubes Explora. Con ellos hay colaboración mutua en forma permanente, en limpiezas, exposiciones, charlas, capacitaciones. La AEP constituye casi la única agrupación ambientalista visible y activa a nivel local, y está buscando vincularse con otras redes o instituciones locales como la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) y Biblioredes. Otro vínculo, internacional, es la Red de Reservas Urbanas de Patagonia, que apoya en difusión y asistencia técnica.



TOMA DE DECISIONES

La estructura de toma de decisiones vigente y que ha resultado más operativa hasta el momento, es el intercambio constante en el lugar de trabajo común de los promotores y contactos frecuentes. La confianza está en la base, y muchas de las decisiones descansan en Jaime Cárcamo, también nombrado vocero del grupo.

Los proyectos son decididos por los coordinadores de proyectos al interior de la AEP. Las decisiones más gruesas sobre líneas de acción son reflexionadas en conjunto, o bien se llama a una asamblea para llegar a consensos y asignar vocerías para la negociación.

Las iniciativas impulsadas por la AEP en general han sido escuchadas con seriedad y han tenido resultados concretos, pues se considera a la Agrupación como un interlocutor responsable, informado y con una base de apoyo ciudadano importante. Las propuestas incluyen una solicitud de la ex Intendente y el ex Alcalde de declaración del Humedal Tres Puentes como Santuario de la Naturaleza; solicitud del Alcalde a CONAMA Regional para incorporar el Humedal Tres Puentes como Sitio Prioritario para la Conservación de la Biodiversidad (aprobado); inicio de estudios y solicitud de fondos desde el municipio para la compra de terrenos y creación de un parque ecológico; paralización de obras e intervenciones públicas que afecten el lugar.

La participación de colaboradores cercanos y lejanos, directos e indirectos, ha demostrado un relativo equilibrio en cuanto a género, por lo que la AEP no ha tratado este tema. Si bien en la directiva actual participan hombres solamente, la mayoría de los interlocutores en las instancias públicas son mujeres.

El mayor apoyo a la iniciativa está entre la gente joven y los niños. La estrategia ha estado siempre enfocada hacia la población infante juvenil de las escuelas públicas, por considerarse a sus integrantes multiplicadores y agentes de cambio. En la universidad, el grupo se ha acercado a un mundo etario de 20 a 25 años, muchos de cuyos miembros se han asociado con trabajo voluntario y comprometido en aula y en terreno.

PRINCIPALES LOGROS Y SITUACIÓN ACTUAL

El primer proyecto FPA, adjudicado en 2005 por 2,5 millones de pesos y ejecutado en 2006, fue postulado por el Centro de Padres de la Escuela Villa Las Nieves y apuntó a valorar la biodiversidad mediante sensibilización en talleres educativos. El segundo proyecto FPA, por 9 millones, se postuló en 2007 y ejecutó en 2008, para usar el espacio del Humedal Tres Puentes para la educación ambiental y estudio científico de línea base (registro de aves, vegetación). Con ello, se generaron calendarios de avistamiento, gigantografías, entre otro material, así como un trabajo más invisible de producción de conocimiento científico sobre la flora, fauna y otras características del lugar. Un tercer proyecto, postulado en 2008 por 9 millones de pesos, en ejecución, indaga sobre potenciales usos educacionales y turísticos del humedal, en asociación con SERNATUR. En el marco de este proyecto, se sumarán nuevas señaléticas y material de difusión. Como adjudicataria de FPA, la Agrupación siempre ha tenido un desempeño impecable: ha respondido bien en términos técnicos, en el cumplimiento de plazos, ejecución de proyectos, elaboración de informes de instalación, rendición de cuentas.

El mayor conocimiento compartido sobre el sitio ha gatillado procesos para la protección del recurso natural y la solución de conflictos para su conservación, así como la educación ambiental de niños, jóvenes y la comunidad en general, para fomentar la sustentabilidad eco ambiental del territorio.

Desde la perspectiva de educación ambiental, la Agrupación está trabajando con la corriente de constructivismo social, quizás sin habérselo propuesto. Este enfoque busca instalar nuevos aprendizajes a partir de concepciones previas, donde el alumno es protagonista. Los aprendizajes adquieren sentido utilizando el Humedal Tres Puentes como aula, siendo finalmente más significativos. El libro próximo a publicarse aborda justamente el Humedal Tres Puentes desde la perspectiva del aprendizaje activo y participante.

La iniciativa ha abierto el humedal al uso público, fomentando la inclusión y la apropiación del territorio por parte de toda la población, lo que contribuye, por una parte, al desarrollo

social y, por la otra, al fortalecimiento de la identidad de Punta Arenas que ya ha incorporado el humedal al imaginario local. Un hecho que sorprende gratamente a los impulsores de la experiencia es la ausencia de vandalismo en el lugar habilitado para la observación y sus letreros informativos. Hace un año se instalaron y no tienen una raya, a pesar de tratarse de un lugar concurrido y un área de estacionamiento. Se preguntan si tendrá relación con la difusión y sensibilización realizada entre niños y jóvenes, quienes transmiten sus experiencias y conocimientos adquiridos a sus entornos familiares y sociales.

El apoyo de la empresa privada local con salas, transporte, material y hasta la creación de un sendero de observación en el cementerio colindante, reflejan el proceso de apropiación y cómo la noción de identidad se ha ido materializando en acciones concretas. Por otra parte, la identificación del área y el interés por protegerlo contribuyen a agregar valor a la ciudad.

La coordinación y complementariedad entre sectores indudablemente se ha visto fortalecida. Las instituciones han hecho suya la idea de conservar el lugar, dando origen a diversos procesos de gestión, incluyendo la solicitud de fondos regionales para la compra de terrenos con el objeto de consolidar el sitio, resguardar su protección y convertirlo en parque ecológico. En efecto, en la actualidad los mayores escollos para avanzar dicen relación con la propiedad de los terrenos (hay algunos propietarios con poca voluntad de vender). Ello afecta particularmente el predio más grande que incluye el sector alto del humedal, donde se acumula el agua. Si los terrenos no pueden ser adquiridos, será difícil tener medidas de protección, porque el Plan Regulador se refiere al lugar como "zona inundable con posibilidad de relleno para construcción". Recién se están preparando los Términos de Referencia para licitar el nuevo Plan. Con respecto a la postulación a Santuario de la Naturaleza, aún en curso, si bien la ley entregaría la designación, no habría las herramientas para conservar. Implicaría que cualquier intervención en el lugar debería consultarse al Consejo de Monumentos Nacionales, pero la figura no cambia ni limita la propiedad.

Hoy existe una mesa intersectorial para discutir futuras acciones, con decisiones ejecutadas de detener obras públicas en el área



(construcción de un colector por parte del MOP, obras del INIA). El Consejo Regional manifestó su decisión de conservar el lugar y adquirir los terrenos. El sitio fue declarado sitio prioritario de biodiversidad, sumándose a otros a nivel regional, y tiene el respaldo de la Ministra de Medio Ambiente. Se lo incluye por primera vez en un folleto municipal de turismo, y SERNATUR lo incluirá en su nuevo mapa de atractivos turísticos de la zona.

El Ministerio de Bienes Nacionales tiene un estudio de Línea Base y Plan de Manejo, recién elaborados y en revisión. Además, actuará como unidad técnica en un estudio de propiedad, insumo para la solicitud de fondos regionales ya mencionada y la gestión de la adquisición.

Personas que apoyan a la AEP han sido creadoras de redes de apoyo que siguen aportando y generando nuevas iniciativas, que se nutren mutuamente con el trabajo de la Agrupación. Es el caso de la Coordinadora de Educación Ambiental y Participación Ciudadana de la CORMUPA, quien junto con la Encargada Regional de Medio Ambiente de la CONAMA, está ejecutando el Primer Programa de Capacitación para Docentes, Líderes Juveniles y Comunitarios, con docentes voluntarios privados y de instituciones públicas.

La Agrupación Ecológica Patagónica siente que cumplió una etapa y debe pensar en reorganizarse para asumir nuevos



desafíos, formando líneas de trabajo, multiplicando actores y delegando funciones. Entre sus proyectos está reforzar lo educacional, promover la defensa de otros espacios urbanos en la comuna (dos zanjones, un parque) y replicar la experiencia.

REPLICABILIDAD

La AEP quiere replicar la experiencia en otros lugares de Punta Arenas, así como en otras comunas con recursos ambientales urbanos relevantes. Entre ellas mencionan a Puerto Natales y su costanera, que hasta ahora es muy poco considerada, pero tiene aves llamativas y se ubica en el centro de la ciudad; y Porvenir y el monumento natural Laguna Los Cisnes, hoy prácticamente abandonado. La interrogante es qué hacer para motivar a las personas. La respuesta pasa por identificar a gente comprometida, que crea en lo que está haciendo, y trabajar desde la educación y la conciencia.

Otra dimensión que se está incorporando es el turismo asociado a los recursos naturales, lo que permite agregar valor a lugares que ya gozan de renombre en este ámbito y mostrarlos como oportunidades productivas, que además tienen fácil acceso dentro de la ciudad.

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad institucional radica en la presencia del Humedal Tres Puentes en numerosas instancias de gestión, donde participan actores y sectores en forma cruzada. Aparte de la mesa intersectorial creada en 2008 por instrucción de la ex Intendente, también son importantes las figuras legales que se pretende adquiera el sitio (área prioritaria de biodiversidad, Santuario de la Naturaleza). La organización también ha participado con propiedad en el Comité Regional Operativo sobre Biodiversidad y cuenta con dos concejales asociados.

Con todo, la sostenibilidad de la AEP requeriría una organización interna que tuviera líneas permanentes de trabajo específico, más allá de lo realizado a través de los FPA, como por ejemplo educación ambiental o desarrollo sustentable. Ello permitiría que se fueran integrando a distintas mesas de trabajo que operan a nivel institucional, como Sustentabilidad en CONAMA.

La sostenibilidad social se basa en la naturaleza eminentemente ciudadana de la AEP. Su vocación filantrópica le da una altura moral frente a la comunidad, sensibilizada notablemente en el tema. Ésta ha avanzado en su apropiación del humedal como recurso urbano necesario de proteger y hoy existe una voz ciudadana que sale en su defensa frente a reales o potenciales amenazas.

En lo técnico, la AEP ha generado más conocimiento duro sobre el humedal, así como material de difusión con base científica. Además, la organización puede seguir haciendo actividades que trascienden los proyectos FPA, pues cuenta con instrumentos, equipos y materiales propios. Por otra parte, a la Agrupación se han ido integrando más científicos.

En lo financiero, y sin tener una estrategia hacia el sector privado, los apoyos actuales están ligados a empresas donde hay algún colaborador perteneciente a la AEP.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

Aportes importantes se dan en la línea de la valorización de un recurso ambiental en el contexto comunal, por sus atributos físico espacial y ecológico. Un primer aporte se orienta al desarrollo ambiental, ya que la experiencia acelera medidas para la protección y conservación de un área de gran biodiversidad y valor en cuanto a hábitats y, en particular, especies de aves. Más allá de este aspecto, la iniciativa tiene implicancias en el ordenamiento territorial y uso de suelo, pues condiciona y aporta al desarrollo urbano por su ubicación, magnitud y potencial educativo, recreativo, turístico, además de académico-científico, en una ciudad con déficit de parques urbanos. Es también un aporte educativo y social; en la comunidad escolar surgen activistas y promotores ambientales y la comunidad percibe el lugar de una nueva forma, se identifica con éste, incorporándolo al imaginario del paisaje urbano y apropiándose de lo que representa como atributo local, asumiendo además responsabilidades por su cuidado. Por último, el trabajo en torno al humedal ha hecho que los organismos públicos cambien su forma de gestión para reorientar decisiones y procesos, incorporando un enfoque territorial al desarrollo. La discusión se ha tornado intersectorial, y las intervenciones han debido coordinarse y complementarse.



ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA MEJORAR LA SALUD DE LAS PERSONAS

<i>Localización</i>	<i>Comuna de Quillota, Región de Valparaíso.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>1999.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Centro de Promoción de la Salud y la Cultura, Municipalidad de Quillota.</i>

CONTEXTO

La experiencia se desarrolla en la Comuna de Quillota, localizada en la Región de Valparaíso. Quillota posee una superficie de 302 Km² y, de acuerdo al Censo 2002, una población total de 83.282 habitantes, de los cuales el 49% son hombres y el 51% mujeres. La población rural alcanza a un 13% del total. En cuanto a los indicadores de pobreza (CASEN), Quillota posee una población pobre no indigente que alcanza al 12,87% (el índice nacional es de 12,11%) y un 1,16% de población indigente (la tasa nacional es de 4,15%).

DESARROLLO DE LA INICIATIVA

ACONTECIMIENTOS Y REFLEXIONES DESENCADENANTES

La experiencia parte del supuesto de que la salud no está determinada por aspectos exclusivamente biológicos. Los estilos



de vida inciden directamente en un determinado estado de salud. Junto con el contexto biopsicosocial, están supeditados a cuestiones físicas determinadas por la posición en la estructura socioeconómica. Las últimas investigaciones de la Organización Mundial de la Salud muestran que la variación de indicadores como la esperanza de vida está determinada por el nivel de desarrollo económico del lugar donde se registran: en el Japón o en Suecia se puede esperar vivir 80 años, en Brasil 72, en la India 63 y en algún país africano, menos de 50. En los países de mayor esperanza de vida, el elemento determinante es la existencia de un sistema de salud enmarcado en una red de seguridad social (Alemania, por ejemplo).

Lo anterior ha motivado que, desde 1998, el Ministerio de Salud haya creado el Consejo Nacional para la Promoción de Salud Vida Chile, con el objeto de desarrollar una política de Estado en Promoción de Salud, de carácter intersectorial y participativa, destinada a lograr estilos de vida y ambientes más saludables, así como un compromiso activo de la sociedad en la construcción de la salud y la calidad de vida. Las estrategias aplicadas en esta experiencia tienen origen en un estudio del PNUD, que caracteriza a la sociedad chilena como marcada por miedos, represión, negativa visualización del concepto de organización, desconfianza y división social.

Por otra parte, se verifica que existen políticas de Gobierno fragmentadas y sectoriales; hay insuficiencia o ausencia de redes comunitarias en materia de salud, pocos espacios de

encuentro e integración, bajos niveles de participación e inclusión del mundo de la discapacidad, despreocupación por las mujeres; hay una visión de la salud que está centrada en el daño y la asistencialidad.

ESTRATEGIA

A partir de las reflexiones anteriores, compartidas por el Director del Departamento de Salud y el Alcalde, se plantea la necesidad de habilitar un espacio común en donde niños, jóvenes, hombres, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad, puedan conocerse y desarrollar diversas expresiones artístico-culturales y recreativas que impulsen a todos a compartir e integrarse.

Los factores sociales se incorporan en la intervención a través de la creación de un nuevo tipo de relación con la ciudadanía, que se manifiesta, también, en la creación de un centro de promoción de salud y cultura que base su tarea en la promoción humana como eje fundamental.

Para plasmar la idea en términos concretos, se diseñó un objetivo general que se caracteriza por mejorar la calidad de vida de las personas a través de un estilo de vida saludable, incorporando las redes sociales, el acceso a la cultura, el buen uso del tiempo libre, la actividad física, el respeto a la diversidad y la tolerancia. Del objetivo general derivan los objetivos específicos que son, en resumen, la creación de un espacio en común para todas las personas, con un alto nivel de accesibilidad, que esté abierto de



lunes a sábado durante 13 horas diarias; realizar muchas y muy variadas actividades que congreguen a un público diverso en torno a intereses comunes e individuales, rescatando la visión de las personas en este proceso; y, uno de los más importantes, modificar la visión centrada en el daño y la asistencialidad en la salud de las personas y dirigirla hacia la del bienestar y la del desarrollo de factores promotores.

El Centro de Promoción de la Salud y la Cultura (CPSC o Centro Promos), dependiente del Departamento de Salud de la I. Municipalidad de Quillota es creado en 1999 con la misión de “construir en conjunto con los habitantes de Quillota una comunidad que favorezca el desarrollo de ciudadanos saludables e integrados”. Cuenta con un equipo multidisciplinario de 4 funcionarios, cuyas áreas de especialización no son las comunes para equipos de salud. Cuenta con artistas, trabajadores sociales y otros. Su instalación aprovecha el traslado del antiguo Consultorio N°1 de la comuna a dependencias más adecuadas para su funcionamiento, y se instala, por lo tanto, en el antiguo edificio. Para superar las resistencias que aparecen en los antiguos usuarios del consultorio, en el Centro se mantiene por un tiempo personal paramédico que atiende en la lógica del antiguo sistema; actualmente y de manera esporádica, en el Centro se entregan remedios y se llevan a cabo campañas de vacunación.

El CPSC tiene un acento puesto en el empoderamiento ciudadano. Su quehacer promueve una participación ciudadana que integre lo saludable con una cultura de tolerancia y respeto a la diversidad. Busca liderar las iniciativas que fomenten la participación ciudadana y la integración social.

Es por esas razones que la institución es concebida como una instancia que aporte al mejoramiento de la salud de los habitantes de Quillota, pero no desde una perspectiva médica, sino desde un concepto de promoción muy amplio que, entre sus bases de sustentación, tiene a la participación activa de la comunidad.

La idea ha sido siempre generar propuestas que satisfagan las necesidades de los grupos participantes, propiciar el encuentro, incentivar la creación de nuevas ideas, y entregar a las personas

las herramientas para administrar su propia salud. Por lo tanto, la estrategia consiste principalmente en trabajar con los diferentes grupos (jóvenes, mujeres, niños, personas con discapacidad, comunidad en general) en dimensiones y actividades que ellos mismos definan, además de reconstituir el concepto de democracia. Todo esto fue definido a través de las carencias que experimentaba el sistema de salud local, incorporando la visión de los beneficiarios.

Lo innovador de la estrategia es que apunta hacia el bienestar de las personas (entendido como un nuevo concepto de salud), incorporando su entorno social, construyendo desde el área de salud una nueva relación con la ciudadanía. La innovación se concreta en la construcción de un centro de salud sin personal médico ni del área asistencial, que incorpora estrategias de promoción como eje de su función, basadas en la tolerancia y el respeto a la diversidad. De este modo, las principales líneas de trabajo que el Centro desarrolla hoy en día son: área jóvenes; área fitness; teatro familiar; posee además una sala de exposiciones en la que se presentan artistas plásticos y visuales de la comuna y de fuera de ella.

La estrategia ha sido compartida, con lo cual se ha logrado la generación de redes institucionales a nivel local y nacional: incorporación del trabajo de promoción en las redes de la atención de salud, trabajo en conjunto con otros centros de salud en campañas y celebraciones para los usuarios, unión entre la institucionalidad y los grupos comunitarios y culturales y, actualmente, trabajo en conjunto con el Consejo de Cultura.

Se recuperó un ex consultorio de salud, habilitándose una sala de ensayos para bandas de rock, un taller de teatro, una sala de exposiciones, un taller de fitness, entre otros programas.

MODOS DE GESTIÓN

La principal herramienta de gestión que utiliza el Centro, es la recopilación de los intereses de las personas a través de jornadas de programación anuales, reuniones periódicas y la comunicación informal entre el equipo y los más diversos representantes de la comunidad, los que se transforman en un insumo de actualización de la información sobre los temas atinentes.



Para el buen desarrollo de las propuestas, se ha capacitado a gran parte del equipo y usuarios en diversas temáticas que tienen relación con comunicación, cultura, producción y gestión, entre otras. Esto se ha traducido en la incorporación de nuevas herramientas (hojas de llamado, encuestas de evaluación, animación de eventos, etc.) que han facilitado el desarrollo de las actividades.

Los encargados de cada área del Centro de Promoción, deben entregar cada año una propuesta de actividades y procesos que se desarrollarán durante ese período. Se insta a que estas propuestas sean lo más innovadoras y contingentes posibles, y que sean factibles de ser elaboradas. A esas propuestas se asignan ciertos meses o trimestres del año, en los que se procura orientar la realización de las actividades según la planificación. Se han creado además instrumentos diarios, semanales, mensuales y anuales, administrados de forma individual, para el seguimiento de ellas.

El proceso de evaluación de la actividad del Centro empieza dentro del equipo de trabajo, extendiéndose posteriormente a la comunidad y, finalmente, entregándose a la Dirección del Departamento de Salud de Quillota. A su vez, el municipio y el Departamento de Salud presentan cuentas públicas, junto a lo cual se mantiene un sitio web (www.centropromos.cl) que expone de manera actualizada el trabajo a la comunidad.

RECURSOS Y CAPACIDADES

Los recursos económicos se obtienen a través de fondos concursables, postulados tanto por el Centro como por los propios usuarios y sus organizaciones, mismas que se han ido constituyendo con excelentes resultados. El Departamento de Salud Municipal de Quillota ha aportado 21,4 millones de pesos y servicios básicos por cien mil pesos. MINSAL ha aportado 9 millones vía fondos de promoción (administrados por el Centro a través de la mesa Vida Chile, constituida por usuarios y representantes de la comunidad) y SENAMA un millón de pesos. Además, algunas de las actividades permanentes del Centro, como los ensayos de bandas y las sesiones de fitness, han acordado solicitar cuotas de dinero a los usuarios, las que

van en directo beneficio de las mismas áreas: en el primer caso, el dinero se usa para reponer parte de la implementación menor (parches y piezas que se deterioran), en el segundo, se utiliza en actividades internas (celebraciones de cumpleaños, día la madre, paseos, etc.).

En cuanto a recursos propios o endógenos, se pueden mencionar la incorporación, al equipo de trabajo, de personas que antes habían sido usuarias del Centro. Además, es aprovechada la organización de la comunidad, a través de sus distintos tipos de líderes (no solamente de las unidades vecinales).

ALIANZAS Y LIDERAZGOS

La iniciativa es liderada claramente por el Centro, lo que se refleja en la creación de espacios de diálogo con/entre diversos actores, entre los cuales cabe señalar:

- » Reuniones con los otros centros de salud y la plataforma de gestión familiar (organismo que vincula a las personas con el sistema de salud local).
- » Jornadas de programación, evaluación, y postulación a proyectos con diferentes juntas de vecinos de la comuna.
- » Incorporación de los jardines infantiles al trabajo en promoción de salud con los jardines de la zona, a través de campañas como alimentación saludable, buen trato, espacios libres del humo de tabaco, entre otras.
- » Clínicas musicales, grabación de discos, foros y realización de conciertos en conjunto con las escuelas de rock y Corporación Balmaceda 1215.
- » Proyectos comunitarios en conjunto con Previene, Seguridad Ciudadana, SENAMA, Gobierno Regional, entre otros.
- » Participación activa en la red de adolescencia y juventud de Quillota.

Los organismos públicos centrales y con presencia regional, tienen un rol principalmente financista.

Las organizaciones de la sociedad civil juegan un rol determinante, en cuanto demandantes (muy exigentes a partir de la instalación de la Oficina de Fomento Productivo).



TOMA DE DECISIONES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Entre las decisiones más importantes que se han tomado, está que la administración del Centro recayera en el Departamento de Salud y no en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la municipalidad, puesto que, además de que ya existen sedes comunitarias, no existía un Centro de Promoción de Salud en la comuna, y su instalación permite favorecer esta dimensión por sobre otras.

Otra decisión fue mantener una flexibilidad programática que permite modificar las acciones y decisiones durante los procesos de desarrollo de las mismas.

Las decisiones se toman a través de distintas instancias y en forma plenamente participativa:

- » Reuniones de los grupos de cada área.
- » Mesa de Promoción, instancia que junta a diferentes representantes de la comunidad para administrar el uso de los fondos de promoción.
- » Reuniones P.A.J.A.S., con grupos de jóvenes para construir y definir las líneas del Programa de salud específico para ellos.
- » Escuelas de Temporada, instancias en que se capacita a diferentes representantes de la comunidad de todas las edades en temas que tienen relación con la salud.

- » Jornadas de Programación y Evaluación, en las cuales se convoca a una gran cantidad de usuarios y amigos del Centro, para evaluar el año que termina y proyectar ideas para el siguiente.
- » La utilización de diferentes medios de comunicación, principalmente en web (sitios, blogs, perfil en facebook del Centro de Promoción).
- » Realización y entrega del Boletín Informativo Mensual (BIM), que promueve las actividades más destacadas del mes, más otras informaciones que puedan ser de ayuda para las personas.

Por último, la experiencia traspasa la responsabilidad de la salud a las propias personas, más allá de la responsabilidad curativa que corresponde a las instituciones. Esto es que las personas deben incorporar en sus vidas acciones que les generen bienestar, a través de un estilo de vida saludable.

PRINCIPALES LOGROS

El Centro ha generado integración, conocimiento de los derechos de la ciudadanía, inclusión y respeto a la diversidad cultural, social, étnica y económica, disminuyendo prejuicios y valorando las opiniones de todas las personas por igual. Aunque de manera no explícita, éstas son vistas como sujetos de derechos que participan en el sistema de salud (especialmente la juventud) ya no sólo desde la atención de patologías.



Ha mejorado notablemente la oferta y el acceso a la cultura para una comunidad que estaba estancada en las mismas manifestaciones desde hace mucho tiempo; además ha mejorado la pertinencia de la actividad cultural, la que genera mayor impacto. Los grupos vinculados desarrollan actividades tales como paseos, tocatas, encuentros deportivos y culturales, celebraciones, talleres de comida saludable, discos compilatorios de bandas de rock, exposiciones, clínicas musicales y muchas más, destacando un gran nivel de participación y un mejoramiento general de las relaciones interpersonales. Cabe agregar que, para muchos, el Centro de Promoción es visto como la única alternativa validada para el desarrollo de ideas que no tienen cabida en ningún otro espacio, a veces ideas experimentales que pueden desarrollarse independientemente de los resultados.

Más concretamente, se pueden mencionar los siguientes resultados:

- » Relación entre la institucionalidad de salud y 40 bandas de rock compuestas por jóvenes, que se organizan realizando proyectos y reimplementando su lugar de ensayo a través de la autogestión.
- » Luego de 7 años de trabajo con las bandas de rock en el Centro, el Instituto Nacional de La Juventud incorpora salas de ensayo y estudios de grabación, como estrategia para el buen uso del tiempo libre.
- » Relación entre la institucionalidad de salud y 60 mujeres, a través de la práctica de actividad física, realización de talleres de nutrición y toma periódica de exámenes de salud preventiva, que se organizan y obtienen proyectos, y participan en muchísimas actividades de recreación.
- » Interacción, en actividades y labores conjuntas, entre niños, jóvenes, adultos y adultos mayores de ambos sexos y pertenecientes a distintos niveles socioculturales.
- » Gracias al trabajo desarrollado por el Centro, la Comuna de Quillota es nombrada Capital Cultural Regional, constituyendo un referente regional y nacional.
- » El Centro dispuso un carnet para que los niños hicieran un seguimiento de su evolución en cuanto a alimentación y nutrición. Actualmente, este sistema está siendo utilizado a nivel provincial.
- » La mayor parte de los grupos que participan en el Centro han logrado organizarse (en algunos casos hasta su formalización) y generar propuestas concretas para su propio beneficio.
- » Se han realizado más de 500 tocatas y conciertos, 5 obras de teatro (referentes en su mayoría a la cultura e identidad de los quillotanos), más de 60 exposiciones de arte visual no tradicional y diferentes eventos conmemorativos o referentes a temáticas específicas. Además, se realizan Escuelas de Temporada para dirigentes comunitarios.
- » Últimamente, el Centro se encuentra desarrollando trabajos con los factores promotores de salud de la tercera edad. Se llevan adelante programas de atención en salud juvenil, con la participación de los propios jóvenes; se han realizado celebraciones familiares, un videoclip con protagonistas discapacitados que aborda la temática medioambiental,





apoyo a intervenciones urbanas, concurso de fotografía con la temática de SIDA, y mucho más.

- » El equipo es frecuentemente invitado a asesorar a otras organizaciones.

SITUACIÓN ACTUAL

La experiencia se encuentra en pleno desarrollo. No obstante, si bien el apoyo institucional nunca ha estado en cuestión y el equipo del Centro ha sido muy productivo, hay más voluntad que recursos: el estado actual de la experiencia está marcado por la incertidumbre respecto al soporte financiero para el desarrollo de las propuestas que se plantearon para este año, y respecto a la visión política que podría incidir en los temas que se podrán o no abordar en el trabajo. Además, la infraestructura del Centro no es la más adecuada, puesto que no fue construida para esta actividad. Aún así, el Centro se plantea el desafío de desarrollar sus propuestas con o sin los recursos, en el entendido que éstas son un bien necesario para la comunidad. Para ello, el equipo se plantea establecer más redes y vínculos con organismos públicos y, en lo posible, con actores privados que apoyen con financiamiento.

La idea es seguir trabajando en que la comunidad reconozca sus propias necesidades y tome responsabilidades en resolverlas. Además, se pretende potenciar los liderazgos comunitarios a través de capacitaciones en escuelas que congreguen a referentes y representantes validados por sus pares.

CONDICIONES PARA LA REPLICABILIDAD

Las principales condiciones para la replicabilidad de una iniciativa de las características señaladas en la presente documentación, son las siguientes:

- » La planificación participativa y democrática en las iniciativas definidas por los usuarios. Esto depende de las voluntades.
- » Incorporación, como herramienta de trabajo, de una planificación flexible que pueda asimilar los cambios que se den en el proceso. Esto depende de la calidad de los canales de comunicación entre el Centro y la comunidad.
- » Un equipo conformado por diversas disciplinas, no sólo las asociadas a los sistemas tradicionales de atención en salud.
- » Un funcionamiento adaptado a las necesidades de los usuarios (en lo que se refiere a horarios, líneas de trabajo, etc.). Para ello se requiere que la institución administradora tenga disposición de modificar sus regímenes tradicionales de operación.
- » La condición fundamental para la replicabilidad de iniciativas de este tipo radica es la voluntad política y en la disponibilidad de recursos.

CONDICIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD

Sería recomendable que el Centro tuviese una fuente de financiamiento permanente, sin modificar su esencia (enfoque





alternativo de la salud). El Fondo de Promoción de Salud permite establecer algunas metas anuales pero no financia, por ejemplo, requerimientos técnicos como implementos electrónicos.

Además, se requiere apoyo político e institucional; participación ciudadana; buen entendimiento entre los organismos públicos que se relacionan en alguna medida con la promoción en salud; líderes comunitarios capacitados y validados por sus pares, para mantener relaciones con el Centro; y en general, una ciudadanía activamente participativa.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

Aunque con dificultades y obstáculos (tanto de los usuarios como de los funcionarios del área), los logros visibles de la experiencia permitieron que se instalara una visión compartida en relación con la salud, que superaba la perspectiva tradicional puramente asistencial.

Las confianzas construidas a partir de esos mismos resultados han permitido que la población se apropie de su Centro, participe, establezca redes comunitarias en torno a él, entre otros elementos que hablan de un fortalecimiento del capital social, así como de la instalación de ciertas capacidades sociales de gestión de iniciativas y proyectos propios.

Por otro lado, la inclusión de distintos grupos sociales en el nuevo espacio (discapacitados, jóvenes, mujeres, adultos mayores, etc.) abre la posibilidad de la inclusión y la integración de la comunidad.

El Centro permite desarrollar una serie de acciones culturales y artísticas que ayudan al fortalecimientos de la cultura y la identidad de la comuna.



FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL, LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA DE JÓVENES PROFESIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE TALCA

<i>Localización</i>	<i>Región del Maule.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>2005.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Universidad de Talca.</i>

CONTEXTO

La Región del Maule se caracteriza por una estructura económica con un importante predominio de las actividades silvoagropecuarias. En la agricultura, destaca la actividad frutícola: manzanas, duraznos, ciruelos, cítricos, viñas y parronales dedicados a la producción vitivinícola. A los frutales se destinan 35.520,7 Hás, 109.598,4 Hás se cultivan con cereales y 61.918,3 Hás corresponden a plantas forrajeras anuales y permanentes.

En la región coexiste una agricultura moderna y abierta a los mercados internacionales con una tradicional de baja tecnología, productividad y rentabilidad. El predominio de la actividad silvoagropecuaria en la economía regional incide en la tasa de ruralidad de la población, que alcanza el 33,6% (la más alta del país), y en la estacionalidad del empleo.



La población total de la región es de 962.218 habitantes (50,1% son mujeres). Los hogares en situación de indigencia son 9.809 y la población en la misma condición corresponde al 4,2%; los hogares pobres no indigentes alcanzan a 29.767 y la población en igual situación alcanza un 13,52% del total de la población regional.

Las cifras de desempleo en la región muestran una disminución de 15,60% a 11,60% entre los años 2003 y 2006. Ambos datos son levemente inferiores a las cifras nacionales (15,92% y 12,20%, respectivamente).

El estudio "Panorama Económico y Social de la Región del Maule 1990-2005" señala que ésta ocupa el penúltimo lugar de las regiones de Chile en competitividad, superando sólo a la Araucanía. Entre las razones de esta situación, el mismo trabajo indica que "seis de los siete factores (de competitividad) se encuentra significativamente bajo el promedio nacional, con porcentajes que fluctúan entre un 43,4%, para el caso de Innovación, Ciencia y Tecnología y un 13,7%, en el caso de Gobierno. Sólo en el factor Recursos Naturales, el valor del respectivo subíndice está un 33,6% sobre la media del país".

PROCESO DE LA EXPERIENCIA

EL CENTRO DE INSERCIÓN LABORAL DE LA UNIVERSIDAD DE TALCA

La experiencia del Programa de Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca depende del Centro de Inserción Laboral de dicha casa de estudios, cuyo funcionamiento se inició en 2005, con fondos aportados por la Universidad y el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), postulado para la construcción de las instalaciones físicas.

ORIGEN

El Programa tuvo sus inicios en la Dirección de Planificación de dicha casa de estudios. Las razones que estuvieron a la base de la iniciativa son consideradas estratégicas y están relacionadas con la vinculación con el entorno y la gestión de los egresados.

El organigrama del Centro de Inserción Laboral -presentado en informe de la Universidad- contempla un director académico, un director ejecutivo y un directorio conformado por un representante del Gobierno Regional (GORE), dos representantes del Consejo Regional (CORE), cinco académicos de la Universidad de Talca y un representante de la Asociación de Municipalidades de la Región del Maule.

En 2006 participaron en el Programa 13 municipios de la Región del Maule, 5 Direcciones Regionales de Servicios Públicos, 2 Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI), 1 Gobernación y 3 centros tecnológicos de la Universidad de Talca.

Las principales iniciativas desarrolladas fueron: implementación de sistema contable en la Municipalidad de Chanco; Fortalecimiento del Desarrollo Local en Maule, Yervas Buenas y Parral; formulación de proyectos de Infraestructura y Servicios Básicos en Río Claro; Fortalecimiento del Turismo Rural en San Clemente; apoyo al Programa de Gestión Territorial Integrada en la Gobernación de Talca; y fortalecimiento de la gestión interna de algunos servicios públicos.

ACONTECIMIENTOS Y REFLEXIONES DESENCADENANTES

En los acontecimientos desencadenantes se combinan situaciones internas de la Universidad y del entorno regional. Entre las primeras, los entrevistados en terreno mencionaron la importancia de fortalecer el papel de la casa de estudios en los procesos de inserción laboral de sus profesionales; entre las segundas aparecen las debilidades existentes en los procesos de desarrollo regional y local: un claro rezago de la región en comparación con el resto del país. Junto a ello, se presenta la paradójica situación de municipios con baja o ninguna dotación de profesionales, en circunstancia que de la universidad ha egresado un significativo número de titulados que tienen serias dificultades para insertarse en el mercado laboral regional.

A la vez, se considera que la región tiene bajas capacidades para avanzar en desarrollo local, lo que influye en la gestión del gasto regional y en la competitividad del territorio. Se



plantea que capacidades y competitividad podrán modificarse al elevar la calidad de la intervención profesional en la gestión pública, a lo cual busca responder el Programa de Jóvenes Profesionales.

ACTORES DECISIVOS

Los actores decisivos para el inicio de esta experiencia fueron el Gobierno Regional y la Universidad. Al interior de esta última se señala como impulsores al Sr. Álvaro Rojas Marín, Rector vigente en ese momento; al Director de Planificación de la época, don Reinaldo Ruiz; al Analista de Proyectos de la Dirección de Planificación, Iván Coday Tapia; y al Sr. Patricio Ortúzar Ruiz, Vicerrector de Gestión Económica y Apoyo Administrativo. Otros actores relevantes fueron los municipios de la región, servicios públicos y gobernaciones, todos los cuales acogieron y apoyaron la iniciativa en sus etapas iniciales.

OBJETIVOS

El objetivo central del Programa es instaurar procesos que permitan potenciar la gestión y administración de entidades públicas de la Región del Maule, como Secretarías Regionales Ministeriales, Direcciones Regionales de Servicios y municipalidades, a partir de la inserción de jóvenes profesionales de la Universidad de Talca.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- » Fortalecer la gestión y administración de las entidades públicas participantes, a partir de la formulación y diseño de estudios, proyectos y programas focalizados.
- » Insertar laboralmente a jóvenes profesionales, de alta excelencia académica, comprometidos con su entorno y con un alto grado de responsabilidad social.





- » Que los jóvenes profesionales adquieran competencias y habilidades que les permitan insertarse con mayores facilidades en instituciones públicas y/o privadas de la región.
- » Reducir el período de inserción laboral de profesionales titulados de la Universidad de Talca.
- » Fortalecer la generación de capital social de organizaciones sociales y productivas, en los territorios en donde se implemente el Programa.

ESTRATEGIA

Fiel a los objetivos, la estrategia diseñada fue la de insertar laboralmente a profesionales recién titulados de la Universidad de Talca, en los municipios y servicios públicos, para mejorar la gestión de esas instituciones y el sistema público regional, y para generar redes de trabajo insertándolos directamente en el desarrollo regional y local.

Esta estrategia es complementada con un proceso regular de asesoría y perfeccionamiento de los profesionales jóvenes, a partir de un diplomado en Gestión Pública Regional al que deben concurrir semanalmente. En éste, se genera un espacio de análisis e intercambio de la experiencia adquirida por los jóvenes en los municipios e instituciones públicas, fortaleciendo su conocimiento teórico-práctico para enfrentar los desafíos de la cotidianidad laboral.

Los jóvenes profesionales del Programa intervienen en diversas áreas, traspasando capacidades e intercambiando experiencia y conocimientos tanto a nivel institucional como a nivel comunitario.

Los lineamientos generales del Programa están asociados a 4 temáticas:

1. Fortalecimiento Institucional.
2. Fortalecimiento de la Sociedad Civil.
3. Instrumentos de Planificación y Ordenamiento Territorial.
4. Desarrollo Económico Local.

MODOS DE GESTIÓN

En la experiencia se identifican diferentes ámbitos de planificación: el primero corresponde a las definiciones estratégicas de la Universidad, que declara como eje estratégico la gestión de egresados y la relación que se establece con el medio; un segundo ámbito corresponde a la planificación efectuada por el equipo de gestión del Programa, y se refiere a la planificación presupuestaria anual y los procesos de selección de los profesionales postulantes; un tercer espacio corresponde a la construcción de un plan de gestión anual por parte del propio profesional, en conjunto con los equipos del municipio u otra institución pública en la que se desempeña.

En materia de seguimiento, éste se dirige a las acciones desarrolladas por los profesionales, de acuerdo con la demanda institucional y la planificación efectuada. Otra modalidad es el seguimiento a las demandas de asesoría de los profesionales, de acuerdo con la labor desempeñada.

La evaluación busca, por un lado, medir el desempeño de los profesionales y los resultados alcanzados y, por otro, el grado de satisfacción de las instituciones públicas con su trabajo. Con este propósito, se realizan visitas en terreno y se aplica pauta de evaluación de desempeño.

Los instrumentos de gestión de la experiencia son:

- » Presupuestos anuales del Centro de Inserción Laboral.
- » Solicitudes de requerimientos de las instituciones públicas.
- » Sistema de postulación y selección de profesionales.
- » Convenios con instituciones públicas para inserción de profesionales.
- » Seguimiento de los profesionales respecto a trabajo y condiciones laborales.
- » Pauta de evaluación de desempeño.
- » Capacitación y asesoría regular a profesionales a través del diplomado.
- » Plan de gestión.
- » Informes de avances.
- » Informe final.



RECURSOS Y CAPACIDADES PROPIAS

El financiamiento del Programa de Jóvenes Profesionales proviene de la Universidad de Talca, entidad que aportó 80 millones de pesos para el año. Los jóvenes reciben aproximadamente 300 mil pesos mensuales, pagados en partes iguales por la Universidad de Talca y la entidad pública correspondiente; a este ingreso se agrega la entrega del diplomado en Gestión Pública por parte de la Universidad (como parte del proceso de asesoría) que no tiene costo para los alumnos.

El Centro de Inserción Laboral genera otros financiamientos a partir de los proyectos ejecutados en la región. Entre éstos se puede mencionar: Programa de Incentivos a Feriantes de FELICUR S.A., afectados por Incendio; Evaluación y Seguimiento de Iniciativas presentadas al Fondo de Emprendimiento de Turismo de Fines Especiales, Territorio Pehuenche; Programa Mejoramiento de la Calidad de las Iniciativas de Inversión Formuladas por los Municipios, Proceso 2008.

ALIANZAS Y LIDERAZGOS

Mayoritariamente, el Centro y su Programa establecen alianzas con entidades públicas, mediante la suscripción de acuerdos de cooperación con ellas y también con diferentes programas de la Universidad de Talca.

En 2006, el Programa estableció acuerdos para insertar profesionales en 13 municipios; en 2009 los acuerdos con municipios fueron 21 (de un total de 30 municipios



de la región). Además, desde el año 2006 a la fecha se han suscrito convenios para la inserción de profesionales con los siguientes servicios públicos: JUNJI, PROCHILE, SERCOTEC, CONAF, CONAMA, SERNAM, DGA, Chile Deportes (los convenios han tenido diferente duración: un año con la JUNJI, tres años con SERCOTEC, PROCHILE y SERNAM). Se han insertado profesionales en las SEREMI de Economía, Trabajo y Previsión Social, Educación, Bienes Nacionales, Transporte y Telecomunicaciones. En Salud, se han generado alianzas con los hospitales de Talca y Curicó. También hubo acuerdos con la Gobernación de Talca y con el GORE.

Al interior de la Universidad, también el Centro ha establecido acuerdos para la inserción de profesionales: en el Programa Explora, el Instituto de Biología, Centro de Investigación y Transferencia en Riego y Climatología (CITRA), Instituto de Estudios Humanísticos y Dirección de relaciones Internacionales.

A partir de 2009, el Centro de Inserción Laboral de la Universidad de Talca, en conjunto con el Programa de Jóvenes Profesionales, se integró al Consejo Público-Privado del territorio Maule Sur, conformado por las comunas de San Javier, Cauquenes, Chanco, Pelluhue y Empedrado y organizaciones empresariales de esas comunas.

TOMA DE DECISIONES

En el Programa las decisiones se refieren, en primer lugar, a la selección de los postulantes, proceso que implica la evaluación de las habilidades en materias de trabajo en equipo, liderazgo, capacidad para trabajar en situaciones de estrés, relación con el entorno. Posteriormente, son entrevistados por psicólogos ocupacionales de la Universidad. Finalizada esta parte del proceso, se eligen temas profesionales por institución solicitante. La selección de los profesionales es efectuada por los alcaldes y/o representantes municipales, en conjunto con el coordinador del Programa.

Existe un segundo nivel de decisiones correspondiente a la formulación de los planes de gestión de los profesionales, los que son construidos y aprobados por las instancias



municipales correspondientes. En la formulación, los profesionales cuentan con la asesoría complementaria de los coordinadores del Programa y los docentes del Diplomado de Gestión Pública.

PRINCIPALES LOGROS

Se identifican tres tipos de logros en la experiencia: los acuerdos de cooperación y acción conjunta del Centro de Inserción Laboral y las instituciones públicas de la región; la inserción laboral de los jóvenes profesionales; y los resultados alcanzados por los profesionales al interior de las instituciones en que desarrollan su trabajo.

Algunos indicadores de logro son los siguientes:

- » De 2006 a 2009, participaron en el Programa 135 profesionales de la Universidad de Talca.
- » Aumentó la cantidad de profesionales disponibles en las instituciones que fueron beneficiadas por el Programa, generándose así mayores recursos para el desarrollo local.
- » Se ha potenciado la capacidad de generación de redes de contacto entre los profesionales del Programa y las instituciones involucradas, con lo cual se facilita la divulgación y el intercambio de información.
- » Según la información entregada por el equipo de coordinación, la inserción laboral alcanza al 80%.
- » Se han establecido 28 convenios de cooperación con instituciones públicas de la Región del Maule.
- » Los profesionales han aportado con metodologías de planificación y diseño de proyectos, y con la realización de Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO) y otros instrumentos de ordenamiento.
- » Al sector público se han aplicado herramientas de trabajo del sector privado, de tal manera de mejorar los indicadores de gestión de la administración local.
- » Los profesionales del programa provienen, en su mayoría, de familias pertenecientes al primer y segundo quintil de ingresos y, normalmente, corresponden a la primera generación de profesionales dentro de dichas familias. Éstos aumentan sus redes y vínculos y tienen mayores opciones de insertarse laboralmente en el medio local.

Con lo anterior, se ha producido un aumento paulatino en la cantidad de proyectos que presentan las comunas año a año a las diferentes fuentes públicas de financiamiento. Además, dadas las distintas disciplinas de los profesionales insertados, se logra un impacto transversal en las distintas áreas de trabajo (educación, cultura, salud, etc.).

Estos logros van, muchas veces, acompañados de procesos de participación ciudadana, a través del levantamiento de demandas e intereses de los actores locales para la formulación de proyectos sociales. El mayor desarrollo de la participación se dio en la formulación de los PLADECO de las comunas de Cauquenes (actualización del Plan), Sagrada Familia, Colbún y Romeral. Por otra parte, con el desarrollo del Programa, se abren nuevas opciones de participación horizontal entre municipios y actores de la sociedad civil, que coinciden en el Consejo Público-Privado del Territorio Maule Sur.

Otros resultados dignos de mencionarse son los siguientes:

- » **Sistema de Información Geográfica para el Ordenamiento Territorial de Impuestos Municipales:** El objetivo central fue implementar una herramienta tecnológica de primer orden, la cual permite que la Municipalidad de Vichuquén pueda sistematizar y estandarizar la información de las viviendas de la comuna que colindan con el lago, de manera tal que se pueda realizar el correspondiente cobro de impuestos y, con esto, mejorar la autonomía financiera, la gestión y el servicio municipal.
- » **Fondo de Desarrollo Emprendedores Parral (FONDEPAR):** Se creó en conjunto con la I. Municipalidad de Parral. El Fondo tiene la finalidad de apoyar a pequeñas iniciativas productivas, individuales o asociativas, que desarrollen sus actividades al interior de la Comuna de Parral y que no cuenten con recursos económicos propios o no puedan acceder a fuentes de financiamiento. Fueron beneficiadas 20 iniciativas, con un total de 4 millones de pesos para emprendedores de diferentes rubros, agrupados en Agricultura, Manufactura y Turismo.
- » **Apoyo Institucional en el Ordenamiento Territorial en Corporación Nacional de Medio Ambiente:** Este proyecto



tuvo como objetivo el diseño de un sistema digital o base de datos asociada a coordenadas planas, con la finalidad de conocer la ubicación de proyectos ingresados al SEIA (Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental) en la Región del Maule, mediante la georeferenciación.

- » **Confección PLADECO Comuna de Romeral:** Diagnóstico (con información primaria y secundaria), determinación de problemas, imagen comunal, lineamientos y objetivos estratégicos, plan de inversiones y validación con la comunidad. Este proyecto tuvo un costo de 1.222.221 pesos para el municipio, los cuales fueron entregados directamente al profesional destinado.
- » **Confección PLADECO Comuna de Colbún:** Ídem anterior.
- » **Confección PLADECO Comuna de Sagrada Familia:** Ídem anterior, con un costo de 2.750.000 pesos.
- » **Confección PLADECO Comuna de Pelluhue:** Ídem anterior, con un costo de 1.833.326 pesos.
- » **Apoyo a la elaboración de PLADECO Comuna de Cauquenes:** En esta iniciativas se coordinó la elaboración de las tareas que conlleva el PLADECO, con la empresa consultora encargada de realizarlo.
- » **Terminación PLADECO Comuna de Cauquenes:** Se coordinó con la empresa ejecutora del PLADECO, la etapa final (determinación de la cartera de proyectos y validación con la comunidad). Este proyecto tuvo un costo de 1.833.326 pesos para el municipio, los cuales fueron entregados directamente al profesional.
- » **Diseño de la Política de Recursos Humanos para la I. Municipalidad de Romeral:** manuales de descripción de funciones de las unidades de la municipalidad, cronograma de capacitaciones, instancias de diálogo, entre otros aspectos. Esta iniciativa tuvo un costo de 1.833.326 para el municipio, los cuales fueron entregados directamente al profesional. Actualmente, se encuentra en proceso de implementación.

SITUACIÓN ACTUAL

Con posterioridad al financiamiento obtenido del FNDR, el Programa ha seguido funcionando con el aporte presupuestario de la Universidad de Talca y el apoyo de las instituciones receptoras de profesionales jóvenes.

De acuerdo con las opiniones recogidas en terreno, el Programa se mantendrá en el tiempo por dos razones fundamentales: la primera está relacionada con los resultados obtenidos hasta ahora y, la segunda, está directamente vinculada con el carácter estratégico de la experiencia para la Universidad -forma parte de temas relevantes en la gestión académica actual, como el seguimiento de los egresados y la vinculación con el entorno-.

REPLICABILIDAD

El Programa de Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca es una experiencia que puede ser replicada en otras regiones del país, debido a los aportes realizados a la gestión de los municipios en áreas de planificación comunal, de presentación y gestión de proyectos. Otros factores que justifican y permiten la replicabilidad, además de los resultados obtenidos, son los procesos desencadenados tanto en el ámbito académico como en el público y un nivel de costo factible de ser financiado por aportes de las universidades involucradas y de las instituciones participantes en la experiencia -especial importancia tienen los fondos regionales- así como fondos externos a éstas.

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de la experiencia del Programa Jóvenes Profesionales está dada por el compromiso de la Universidad de Talca con la gestión de sus egresados y con la relación con el entorno regional. Este compromiso se manifiesta en la incorporación orgánica del Programa en la gestión universitaria y en la asignación presupuestaria anual.

Otro factor que garantiza la sostenibilidad es el interés creciente de los municipios por incorporar a jóvenes profesionales en su gestión regular. Éste responde a los resultados obtenidos por las instituciones públicas, gracias al apoyo de los profesionales insertados, que provienen de una institución prestigiosa, cuestión reconocida en la región.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

Los aportes de la experiencia a los procesos de desarrollo territorial se centran en la conformación de redes para la



inserción laboral, la contribución del capital humano de alta especialización y el consecuente fortalecimiento de las capacidades institucionales, la participación ciudadana y el rol que adquiere la Universidad en estos procesos.

Respecto al último punto, la experiencia de los jóvenes profesionales y su inserción en instituciones públicas de la región entrega claves sobre el papel que corresponde a las universidades en los procesos de desarrollo territorial. Un primer componente es el aporte de inteligencia o conocimientos profesionales de diferentes disciplinas necesarias para los desarrollos locales y regionales, canalizados, en esta experiencia, a través de los municipios e instituciones públicas que mejoran su gestión. Un segundo aporte dice relación con la investigación y desarrollo tecnológico, y la generación de conocimiento pertinente al desarrollo de las actividades productivas regionales. Mejoramiento de gestión pública y pertinencia del trabajo profesional son elementos que impulsan el desarrollo económico local.

En relación con la conformación de redes, los estudiantes provenientes de los quintiles de ingresos I y II tienen redes limitadas o circunscritas a los grupos primarios, lo que influye en sus posibilidades de establecer vínculos para la búsqueda de trabajo, aún tratándose de profesionales. El Programa abre opciones en este sentido: contacto entre pares en el diplomado; vínculo con las instituciones a las que los profesionales prestan sus servicios, reforzado por las relaciones que, en torno al Programa, se establecen entre dichas instituciones. Son estas redes, unidas al reconocimiento de las capacidades de cada profesional, las que generan oportunidades más amplias de inserción laboral.

Respecto al fortalecimiento de la sociedad civil, éste se desarrolla a través de la asesoría a las organizaciones sociales para la postulación a fondos públicos. De igual forma, se puede afirmar que se fortalece la participación ciudadana en el campo de la planificación y el ordenamiento territorial, lo que se materializa en la elaboración de los PLADECOS y en las acciones orientadas a avanzar hacia el diseño de Planes Reguladores Comunales.

Hay que destacar, también, el hecho de que el Programa tiene su origen en la propia región a la que está orientado.



VIDA CHILE OSORNO: ALIANZA DE TRABAJO PÚBLICO-PRIVADA PARA FORTALECER ESTILOS DE VIDA SALUDABLES

<i>Localización</i>	<i>Comuna de Osorno.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>2000.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Departamento de Salud Municipal Osorno-Consejo Comunal de Promoción de la Salud Vida Chile Osorno.</i>

CONTEXTO

La Comuna de Osorno se ubica en la provincia del mismo nombre, de la Región de Los Lagos. Esta región tiene una población de 716.739 habitantes, lo que equivale a un 4,7% de la población nacional. Del total regional, un 44,9% habita la Provincia de Llanquihue; un 21,6% la de Chiloé; 2,6% la de Palena; y un 30,9% la Provincia de Osorno, esto es 221.509 habitantes, según Censo 2002. En la misma provincia se ubican las comunas de San Pablo, Puyehue, Puerto Octay, Purránque, Río Negro y San Juan de la Costa.

La Comuna de Osorno tiene una población de 159.057 habitantes (INE, 2007), principalmente localizada en la zona urbana (90%). El 51% son mujeres y el 49% hombres. 24% son menores de 14 años, 68% se encuentra en el grupo entre 15 y 64 años y 8% son mayores de 65 años.



Algunos datos socioeconómicos entregados por la encuesta CASEN (2006) indican que el porcentaje de personas que vive en situación de pobreza en la comuna es de 19,53%, tasa superior a la nacional, de 16,05%. Una relación contraria se da para el caso de la población indigente, que corresponde al 3,67%, dato menor que el 4,09% nacional.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

ORIGEN

Vida Chile de Osorno se instaló en el año 2000, inicialmente conformado por representantes del sector salud. Cuenta con un Consejo, instalado en el Departamento Municipal de Salud. Su campo de acción se enmarca dentro de la promoción de la salud, específicamente dentro del componente de estilos de vida saludables del Plan Nacional de Promoción de Salud. Este Plan, impulsado por el Ministerio de Salud desde 1998, define como objetivos los siguientes:

- » Detener la explosión de los factores de riesgo.
- » Desarrollar los factores protectores de la salud de carácter psicosocial y ambiental.
- » Fortalecer los procesos de participación ciudadana y consolidación de redes sociales.
- » Reforzar el rol regulador del Estado sobre los condicionantes de la salud.
- » Aportar a una nueva política pública de salud y calidad de vida.

El Plan Nacional de Salud señala también a la intersectorialidad como una estrategia para avanzar en el cumplimiento de dichos objetivos, ya que se consideró que la envergadura de la tarea requería de la colaboración de otros sectores y actores, además de Salud. Así, se impulsó la conformación de espacios de trabajo intersectorial en los cuales se materializara esa cooperación. La orientación de la política pública promovía la creación de Consejos Vida Chile en los niveles nacional, regional y comunal. El principal propósito de Vida Chile es desarrollar capacidades en el individuo para generar autocuidado: conocimientos, actitudes y comportamientos responsables y seguros para la propia salud y, por otra parte, ambientes protectores y de bajo riesgo. A la fecha, los Consejos funcionan en algunas de las

regiones del país y principalmente en el nivel local, llegando en éste a una cobertura cercana al 98% en 2007¹.

Como herramienta de gestión de la promoción de la salud en lo local se implementaron los Planes Comunales de Promoción de la Salud. Éstos son el marco a través del cual los Consejos Vida Chile planifican las acciones en las comunas. El Ministerio de Salud destina recursos para su ejecución. Las líneas de acción para el desarrollo de los planes fueron definidas por el Ministerio, en conjunto con Vida Chile Nacional, priorizando la acción en materias de alimentación, actividad física, tabaco y factores protectores psicosociales y ambientales de la salud. También se planteó desarrollar una línea que estimule y fortalezca la participación ciudadana.

Alrededor de 2003, según señala la coordinadora actual de Vida Chile de Osorno, el Consejo decidió invitar a actores distintos de los del sector salud, de manera de incidir en los establecimientos educativos, lugares de trabajo, organizaciones sociales y espacios públicos, tal como lo estipulaba el mencionado Plan ministerial. Hoy, Vida Chile de Osorno corresponde a una instancia de trabajo intersectorial y plural, en la que convergen instituciones públicas y privadas, así como organizaciones de la sociedad civil. Entre sus integrantes se encuentran: Municipalidad de Osorno, representada por sus Departamentos de Salud, Educación, Dirección de Aseo y Ornato y Departamento de Aseo y Oficina de Prevención; JUNJI; Fundación Integra; 11 colegios; 9 jardines infantiles; 5 centros de salud (CESFAM), con sus respectivos Consejos de Desarrollo; empresas privadas y organizaciones gremiales como Aproveche -asociación de productores de lácteos de la zona-, SODIMAC, EASY, Molino Rahue, Skretting; 2 universidades -una pública y otra privada-; Carabineros; Policía de Investigaciones; Bomberos; Programa Habilidades para la Vida; Centro de Educación Ambiental (CEAM); Agrupación Salud y Vida; y Grupo Comunitario de Títeres "Rataplán".

1. Datos obtenidos a partir del sistema de monitoreo del Ministerio de Salud de los planes comunales de promoción de todo el país. Para ampliar la información al respecto puede consultar: Salinas J, Cancino A; Pezoa A; Salamanca S; Soto M (2007) Vida Chile 1998-2006: resultados y desafíos de la política de promoción de la salud en Chile. Rev Panam Salud Pública v.21 n.2-3 Washington.



REFLEXIONES DESENCADENANTES

Históricamente, los centros de salud de la comuna han venido trabajando con las escuelas y las organizaciones sociales de sus territorios; las empresas, desde sus departamentos de recursos humanos, impulsan acciones para mejorar las condiciones de salud de sus trabajadores; por su parte, las universidades de Los Lagos y San Sebastián desarrollan proyectos de investigación en la comuna, desde sus carreras de las áreas de salud y ciencias sociales.

El nuevo enfoque es generado a partir del reconocimiento por parte del sector salud, de sus limitaciones para comprender de forma integral las prácticas saludables de las personas, esto es integrando variables sociales, culturales, económicas y psicológicas, de manera de incidir en los diferentes escenarios en los cuales transcurre la vida de individuos y comunidad. Luego, se busca vincular a las universidades, entendiéndolas como espacios de generación de conocimiento respecto a las temáticas de interés y del territorio, y como escenarios en los que es posible institucionalizar programas o proyectos permanentes.

Por su parte, las organizaciones sociales son consideradas agentes sociales que conocen a fondo las problemáticas y características de sus territorios. A la vez, representantes de los establecimientos educativos y del sector privado son vistos como una vía para llegar a la población trabajadora y como fuente para generar nuevos recursos para la sostenibilidad y operación del Consejo.

La incorporación de cada uno de estos actores al Consejo les ha permitido generar nuevas alianzas y aprendizajes para desarrollar acciones más coherentes y sólidas en la comuna, así como también ha abierto la oportunidad para releer colectivamente las prácticas institucionales y la realidad de los escenarios de intervención, ajustando las acciones a los diferentes contextos.

En suma, lo que se pretendía era generar un espacio de trabajo intersectorial flexible -adaptable-, participativo y con una dinámica propia, capaz de incorporar nuevos actores y temas, en donde cada cual aportara su saber. El objetivo principal era provocar cambios en los entornos y en las actitudes y comportamientos de los individuos, haciéndolos más saludables, mediante intervenciones diferenciadas según situación y de acuerdo a las características de los habitantes de cada sector de la comuna.

ACTORES DECISIVOS

El Departamento de Salud ha sido el conductor e impulsor de la iniciativa; su labor, no obstante, no ha opacado la posibilidad de que el resto de los actores tengan la oportunidad de aportar y encauzar el trabajo del Consejo. Si bien en una primera fase de operación hubo un liderazgo marcado del Departamento y, actualmente, éste tiene una función de coordinación y convocatoria, a lo largo de la evolución de la experiencia las decisiones estratégicas se empiezan a tomar de forma colectiva.

Es importante anotar que en 2009 se suma el Alcalde de Osorno como participante permanente, participación que en años anteriores había sido delegada en representantes. También, a las reuniones plenarios se suman los concejales y, eventualmente, algunos diputados, situación que según los



participantes legitima ante las autoridades el trabajo realizado y es una muestra de apoyo político para expandir la competencia de Vida Chile a otras áreas del desarrollo.

ESTRATEGIA

La primera estrategia implementada fue vincular a actores públicos y privados de manera de llegar a todos los territorios y sectores de la comuna, fomentando y facilitando su representación. La apuesta es institucionalizar proyectos o programas que sean producto de una planificación conjunta y sean también susceptibles de ser evaluados.

174

Por otra parte, se realizan acciones directamente sobre el individuo, entregando información y desarrollando procesos pedagógicos en los establecimientos educativos, centros de

salud, lugares de trabajo y espacios públicos. La estrategia pedagógica busca instalarse como parte de las rutinas propias de cada uno de estos espacios. Para llevarla a cabo, se emplean diversos medios escritos, virtuales, lúdico-recreativos, así como talleres dirigidos por personal experto.

También se desarrolla un trabajo sobre el entorno, que busca modificarlo reduciendo sus riesgos, y habilitarlo para promover nuevas prácticas y posibilidades de sociabilidad. Entre otras actividades en esta dirección, se realizan campañas de recolección de escombros y de desechos tóxicos, y recuperación y hermoseamiento de establecimientos educativos y lugares públicos.

Si bien son planificadas por el Consejo, estas estrategias buscan involucrar directamente a los habitantes, ya que su aplicación en



terreno está sujeta a los aportes de aquéllos; en muchos casos, incluso, éstos participan directamente en la ejecución de las iniciativas. El Consejo busca que la ciudadanía se apropie de una serie de acciones públicas, de manera que las impulse, defienda y ajuste a sus necesidades particulares, en conjunto con las instituciones y organizaciones que las inician.

MODOS DE GESTIÓN

La dinámica de trabajo está determinada por la formulación, seguimiento y evaluación de Plan Comunal de Promoción de la Salud. A comienzos de cada año, el Consejo se reúne en plenaria y formula el Plan en el que incluye todas las actividades a realizar. Aún cuando este instrumento recoge los lineamientos que traza el Ministerio de Salud, éstos sólo son considerados como mínimos sobre los cuales, con total libertad, se proponen nuevos y las formas de abordarlos. A mitad de año, el Consejo se reúne nuevamente en pleno, para hacer seguimiento y un balance sobre los avances. Se hacen los ajustes o se resuelven los problemas y a fin de año se realiza una evaluación final. La reunión final tiene además una connotación de cuenta pública, puesto que se realiza una feria en la plaza central, actividad en la que Vida Chile informa a la comunidad acerca de lo realizado, y cada institución miembro presenta su oferta de servicios. Esta feria se ha institucionalizado y cuenta con una gran participación y valoración por parte de la ciudadanía.

Además de las reuniones plenarias, se han conformado comisiones dedicadas a temas específicos, haciendo el trabajo más sistemático y optimizando el uso de las experticias individuales. Esto no ha significado fragmentación del Consejo sino la creación de espacios autónomos que puedan estar más cercanos a la ejecución y mejoramiento de las acciones. Las comisiones presentan informes en las reuniones de seguimiento y evaluación, y en la planificación se abre la discusión para que el plenario opine sobre cada tema, insumo para la formulación de un plan de trabajo.

A partir de 2003 hay un notorio incremento de los participantes de Vida Chile, los que en 2009 llegan a aproximadamente 40, que participan regularmente.

Las comisiones que funcionan en 2009 son:

- » Prevención de accidentes.
- » Establecimientos Educativos Promotores de la Salud.
- » Medio ambiente.
- » Salud con la Gente.
- » Factores Protectores Psicosociales.

RECURSOS Y CAPACIDADES PROPIAS

Los recursos financieros con los que cuenta Vida Chile son una muestra de su pluralidad, pues si bien una buena parte de ellos proviene del Ministerio de Salud, cada uno de los integrantes aporta recursos adicionales -en dinero o materiales- en la medida de sus posibilidades.

Confluyen también recursos humanos y técnicos, ya que cada uno de los representantes de las organizaciones e instituciones pone a disposición sus herramientas de trabajo y desarrolla las actividades en terreno. Esto ha permitido la generación de nuevos instrumentos de intervención y evaluación, como la estrategia de escuelas saludables que realizan en conjunto las dos universidades, o el perfeccionamiento de instrumentos para la acreditación de "Lugares de trabajo promotores de la salud". Por otra parte, las acciones que desarrolla Vida Chile y su propio funcionamiento como espacio de deliberación pública abren múltiples escenarios de formación para los estudiantes de las dos universidades vinculadas.

ALIANZAS Y LIDERAZGOS

Entre los actores participantes no hay jerarquías visibles. Todos ellos destacan que el espacio ofrece la posibilidad de discutir temas públicos y tomar decisiones sobre ellos, de manera democrática, abierta y participativa, modificando la forma de trabajo unilateral, tradicionalmente utilizada por las instituciones. Se trata de una inédita alianza entre actores privados, públicos y sociales. Ésta se precisa y operacionaliza en las comisiones de trabajo, formadas según afinidad y conocimiento temático: para la prevención de accidentes se unen la Asociación Chilena de Seguridad, el Automóvil Club, el Departamento de Municipal de Salud, Carabineros,



Bomberos y la Oficina Municipal de Prevención de riesgos; en la Estrategia de Escuelas Promotoras de Salud, la alianza es entre la Universidad de los Lagos y la Universidad San Sebastián, con apoyo de empresas privadas (EASY, SODIMAC, Aproleche); en el tema medioambiental se vinculan la Dirección de Aseo y Ornato de la municipalidad, el Centro de Educación Ambiental, el Departamento de Salud; para el trabajo en los barrios, se colaboran los centros de salud (CESFAM) y las organizaciones sociales a través de Consejos de Desarrollo.

Con todo, los miembros del Consejo coinciden en destacar el trabajo de coordinación y motivación que realiza la coordinadora y reconocen que su empuje ha sido decisivo para la sostenibilidad del Consejo. No obstante, coinciden en que la dinámica de trabajo que se ha instalado en él concita por sí misma el interés de todos los miembros, lo que permite que éste funcione de forma autónoma y, como ya se ha indicado, con gran horizontalidad.

Además de las alianzas como las mencionadas, Vida Chile constituye un espacio de canalización de demandas de diferentes actores, a las cuales busca responder de manera sostenible: por solicitud de la comunidad, se realizan campañas periódicas ofreciendo exámenes preventivos -adicionales a los que realizan los centros de salud- para mujeres; por demanda de 12 escuelas, se gestionó la instalación del Programa Habilidades para la Vida que cuenta con una asistente social, 2 psicólogos(as) y un educador(a) diferencial; en respuesta a la petición de algunas empresas, los funcionarios de los centros de salud realizan exámenes médicos preventivos a los empleados, junto con talleres sobre sexualidad y maltrato intrafamiliar. La existencia de este espacio convierte a las organizaciones de la sociedad civil en actores clave del desarrollo de la comuna.

PRINCIPALES LOGROS

El Consejo Vida Chile se ha institucionalizado en la comuna y ello implica una dinámica de trabajo colaborativa entre sectores y actores de diversa naturaleza, lo que conlleva una dinámica de gobernanza.

Asimismo, lleva adelante una gestión que incorpora a la comunidad, esto es una gestión participativa que profundiza la democracia. Respecto a esto se avanza en busca de una mayor “madurez democrática”, en el sentido de poner a las organizaciones sociales en una posición de participar en la toma de decisiones y en interrelación con otros actores de la comuna, más allá del territorio específico en el que actúan.

Todo esto supone un cambio, ya que anteriormente las decisiones eran tomadas por funcionarios del nivel técnico y con poca retroalimentación de otros actores. Además, abre espacios para el desarrollo de confianzas y el fortalecimiento de redes asociativas, lo que permite sumar esfuerzos y crear sinergias. De paso, el trabajo con visión comunal ha fortalecido la imagen y percepción del territorio por parte de sus habitantes.

Fuera de eso, hay espacios específicos de información a la comunidad y difusión de la oferta de los servicios que participan. Igualmente, la gestión de Vida Chile es presentada dentro de la rendición de cuentas que realiza la municipalidad.

La experiencia aporta también a la descentralización, ya que transfiere responsabilidades y capacidades a instancias y actores regionales y locales, de manera que se hagan cargo de su contexto histórico y visión de futuro, que revisten especificidades y que probablemente perderían importancia si las decisiones se tomaran desde fuera del territorio. En el mismo sentido, el Consejo Vida Chile adquiere la capacidad de adaptar una política nacional a la realidad de su propio contexto: partiendo de algunas orientaciones generales entregadas por el Ministerio de Salud a través de la Política Nacional de Promoción de la Salud, el Consejo fue capaz de construir una forma de trabajo propia y distintiva que acarrea una serie de beneficios, entre los cuales se puede mencionar:

- » Abre espacio de discusión para los diferentes actores del territorio, lo que de paso hace del Consejo Vida Chile un espacio de reflexión abierto a la flexibilidad.
- » Posibilita una alineación entre problemas, oportunidades y quehacer institucional, y contribuye al logro de las metas de cada participante, desde un enfoque territorial y no sectorial.



- » La suma de esfuerzos amplía las coberturas, optimiza recursos y ofrece productos y servicios más integrales.

Por último, el Programa cuenta con instrumentos e instancias de planificación, seguimiento y evaluación de las acciones emprendidas. Algunos centros de Salud (CESFAM) de la comuna reproducen el Vida Chile en sus territorios.

SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente, el Consejo Vida Chile se encuentra en una etapa cuya dinámica de trabajo y resultados son prenda de garantía para quienes lo conforman. Esto se traduce en un compromiso personal expresado por todos sus miembros, pero también en acuerdos y convenios institucionales a través de los cuales los actores participantes integran los proyectos Vida Chile como parte de sus planes de acción individuales. Es el caso de la Universidad San Sebastián, que presenta como proyecto de extensión para sus procesos de acreditación, el concurso anual “Leche, Cámara, Acción” para estimular el consumo de productos lácteos; esta tarea es desarrollada junto con Apreleche y el Departamento de Salud. Algo similar sucede con el proyecto de Escuelas Promotoras de la Salud que desarrolla con la Universidad de los Lagos².

Actualmente, el Consejo Vida Chile cuenta con el apoyo del Alcalde y los concejales, quienes participan en las reuniones y avalan la forma de trabajo desarrollada. Según el Alcalde, este Consejo *“es una buena muestra de gobernanza Local, de sintonía entre diferentes actores para pensar el territorio en su conjunto, combinando lo cultural, lo social, lo económico y lo político, para actuar articuladamente”*³.

Como reto, los miembros de Vida Chile señalan la importancia de desarrollar una línea de evaluación tanto de los procesos como de los impactos, de forma de contar con un insumo para hacer ajustes, gestionar nuevos apoyos, involucrar a otros actores y, eventualmente, ampliar el modo de trabajo a otras áreas del desarrollo comunal.

2. Entrevista a Laura Toledo, Jefa de Campos Clínicos Universidad San Sebastián, Osorno.
3. Entrevista a Jaime Bertín, Alcalde de Osorno.

REPLICABILIDAD

La iniciativa Vida Chile en el territorio nacional se desarrolla de forma desigual. En muchos casos los Consejos son plataformas desde las cuales se planean actividades puntuales, sin una lógica de continuidad y coherencia, y con frecuencia la participación de actores sociales e institucionales decrece.

El Consejo Vida Chile de Osorno ha logrado instalarse como instancia de gestión pública validada y legitimada por instituciones y autoridades municipales, debido a un proceso sistemático que ha demostrado una alta capacidad de convocatoria y de articulación. Por otra parte, ha logrado instalar una dinámica de trabajo propia, que permite generar modelos de intervención y evaluación particulares. Para efectos de replicabilidad, es importante adaptar y crear formas de trabajo, instrumentos de gestión, herramientas y metodologías propias, además de flexibilidad, como una vía para legitimarse dentro del territorio y ganar adhesiones y apoyos políticos e institucionales.

SOSTENIBILIDAD

En gran medida, la sostenibilidad de esta iniciativa está soportada en la confianza y la credibilidad que ha generado, lo que la convierte en un espacio valorado al cual muchas





organizaciones desean sumarse. Esta confianza se manifiesta, además, en la voluntad expresa de sus miembros para destinar recursos financieros, humanos y técnicos a esta forma de gestión colectiva. Asimismo, las autoridades municipales señalan que se trata de un espacio para la gobernabilidad local.

El Consejo Vida Chile tiene también una gran fortaleza en el capital social generado entre sus socios. A esto se suman los compromisos puntuales adquiridos por las instituciones.

Todo ello, más la continuidad de la política del Ministerio de Salud y los recursos que destina a ella, entrega sostenibilidad a la experiencia.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

La comuna cuenta con un espacio de trabajo intersectorial que representa una arquitectura institucional -alternativa a la tradicional estructura estatal que fragmenta los problemas y las intervenciones-, para enfrentar temas complejos del desarrollo local de manera colaborativa e integral. En efecto, este espacio abre una puerta para que los actores participantes pongan al servicio del desarrollo territorial sus capacidades técnicas (metodologías, investigaciones, infraestructura tecnológica), recursos y conocimiento.

Como resultado del trabajo de Vida Chile, la Comuna de Osorno cuenta hoy con un Plan de Trabajo anual a través del cual se desarrollan proyectos con proyección en el tiempo en diversas líneas: medio ambiente, escuelas promotoras de la salud, prevención de accidentes, salud comunitaria.



ASOCIATIVIDAD EN EL TERRITORIO PEHUENCHE LLAIMACHE DE MELIPEUCO. EMPRENDIMIENTO, PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO LOCAL

<i>Localización</i>	<i>Comuna de Melipeuco, Región de la Araucanía.</i>
<i>Fecha de origen de la iniciativa</i>	<i>2007.</i>
<i>Entidad que impulsa la iniciativa</i>	<i>Asociación Mapuche de Llaima.</i>

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

LA COMUNA DE MELIPEUCO

Fundada en enero de 1981, la Comuna de Melipeuco debe su nombre a la fundación del pueblo, entre el río Peuco y la comunidad mapuche Meli. Está ubicada en la zona de precordillera de la Provincia de Cautín, Región de La Araucanía, a 96 Km al oriente de la ciudad de Temuco y a 30 Km de Cunco. Desde 2006, los 96 Km están asfaltados.

La comuna tiene una superficie de 1.107,3 Km² de los que aproximadamente un tercio corresponde al Parque Nacional Conguillío, con gran cantidad de zonas montañosas, el Volcán Llaima y llanos fluviales donde se concentra la población.

La densidad poblacional es de 4,96 habitantes por Km². Al año 2008, se estimaba una población de 5.489 habitantes, de los



cuales 2.760 (50,3%) son hombres y 2.729 mujeres (49,7%). El 63,07% corresponde a población rural.

Las principales actividades económicas de la comuna son la agricultura, la ganadería, los productos de recolección del bosque y el turismo.

Melipeuco presenta varias fortalezas turísticas, la más importante es su cercanía al Volcán Llaima, al Parque Nacional Conguillío, la Reserva Nacional China Muerta y la Reserva Nacional Villarrica. Este patrimonio permite el desarrollo de actividades deportivas, recreativas y culturales (deportes de invierno, campismo, pesca deportiva, cabalgata, navegación, etnoturismo). La oferta de equipamiento e infraestructura es básica y contempla alojamientos, pensiones, restaurantes, zonas de camping y estaciones de servicio.

Además, en la comuna se encuentra el Paso Icalma, a través del cual se producen flujos que conectan con las localidades argentinas de Villa Pehuenia, Zapala, Neuquén y Aluminé.

Las actividades económicas empresariales son pocas y están concentradas en pisciculturas de salmón y truchas y turismo.



La comuna tiene un alto porcentaje de población mapuche (37,13%). En el distrito censal Santa María de Llaima (62,59% de población mapuche) se localizan las comunidades de la Asociación que presenta la experiencia aquí documentada (según el registro CONADI, en la comuna hay 28 comunidades mapuche).

INSTITUCIONALIDAD DE SUSTENTO DE LA EXPERIENCIA

La Asociación Mapuche de Llaima se constituyó en una asamblea realizada el 6 de junio de 2006 y se define como una organización funcional que representa los principios e intereses de un gran LOF, conformado por lo que hoy son las comunidades Francisco Huenchumil, Hilario Lienlaf, Manquilef Hueche, Juan José Ayenao, Mariano Melillán y Antonio Huilipán, que ocupan un territorio definido por ellas mismas y en el cual existen elementos significativos para la cultura mapuche y para la satisfacción de las necesidades básicas de las familias.

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

Desde 2006, la Asociación Mapuche del Llaima desarrolla diversas iniciativas vinculadas a mejorar la calidad de vida en las comunidades de Santa María del Llaima.

En los procesos de evaluación de sus acciones, la Asociación plantea que el desarrollo de las comunidades debe realizarse de forma conjunta y visualizando el territorio en toda su amplitud, definido de acuerdo con criterios históricos, culturales y de los recursos naturales. La declaración de esta idea permite que en 2007 la organización decida formular un Plan de Desarrollo Territorial que entregue definiciones, visión, estrategias, actividades, alianzas y los recursos necesarios. Para la elaboración del Plan y con la asistencia metodológica de GEDES ONG más un profesional de Servicio País, se realizan diversos encuentros en las comunidades para contar con una amplia participación.

De acuerdo a la propia definición del territorio, la comunidad puede autoidentificarse como Llaimache (gente del Llaima), poseedora de una cultura y una historia en común, con una cosmovisión basada en los recursos naturales.



El territorio Llaimache es un concepto que va más allá del lugar físico y no está definido política o administrativamente, ni por la propiedad privada, sino por la relación que existe entre la cultura y los recursos naturales.

Con todo, el territorio de las comunidades representadas en la Asociación de Llaima corresponde a:

- » El cerro Metrolcura, que da señales sobre el tiempo.
- » El Azkintue, que permite mirar las riquezas del territorio.
- » El volcán Llaima, que también da señales sobre el tiempo.
- » Los ríos Viluco, Llaima y Allipén, que entregan sus aguas para producir de la tierra y para los animales.
- » El sector de Molulco, porque es el lugar donde nacen las aguas.
- » Las alturas de las cordilleras, por la presencia de araucarias, bosques nativos y por la presencia de lawen que abastece a las comunidades.
- » El estero Folilco.

Dentro del territorio también se identifican lugares significativos para la cultura mapuche Llaimache, entre los cuales están 3 rewe y el cementerio.

Los principios de la organización se basan en la representatividad de la población mapuche del territorio, el respeto y la transmisión de los valores y la cultura propios, el valor religioso, cultural y productivo de las riquezas naturales, el bien común, la solidaridad y la asociatividad, la autonomía y autogestión, la responsabilidad y la participación.

ESTRATEGIAS

La Asociación Mapuche de Llaima se propone ser reconocida por las familias de las comunidades Llaimache como su representante ante otras personas, organizaciones e instituciones. Para ello requiere la confianza de los asociados y sus familias respecto a la eficacia de sus propias organizaciones. Se propone también permitir que sean las familias las que decidan y actúen sobre su territorio, con unidad y solidaridad entre sus miembros.

Busca, además, fiscalizar el desempeño público, así como la presencia y acción de la empresa privada en el territorio.



Para efectos del desarrollo económico, la organización define a su territorio como el lugar en que se pueda producir suficiente para vivir bien y para vender, sin tener que salir a buscar ingresos afuera. Para ello es necesario contar con personas capacitadas en temas productivos y generar oportunidades de estudios profesionales y técnicos para los jóvenes, de manera que éstos puedan aportar a las comunidades.

Para cumplir con sus objetivos económicos, la Asociación se propone ser parte de la cadena de comercialización y de transformación (valor agregado) de las producciones locales de productores y de recolectores, estableciendo un mejor control de los recursos del territorio, bajo los conceptos de la economía solidaria y la venta asociativa (que permita obtener mejores precios). Para esto, requieren contar con un centro de gestión productiva que permita disponer de una variada oferta de servicios a las comunidades. También requieren maquinarias agrícolas propias, de manera de poder realizar las labores agrícolas a tiempo y aprovechar de manera eficiente los recursos, todo ello sin dependencia de externos. La Asociación se plantea como la organización que gestione las ventas asociativas de productos campesinos, así como las capacitaciones y los aportes de recursos de las instituciones públicas y privadas que sirvan para el desarrollo silvoagropecuario y también para



el trabajo en una artesanía propia que se pueda vincular con la actividad turística.

La organización postula que es necesario impulsar un territorio donde se pueda desarrollar una oferta de ecoturismo de manera asociativa, a través del rescate del patrimonio cultural y la protección de los recursos naturales con el fin de preservar la biodiversidad existente contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de las familias mapuche y colonas de los sectores de Santa María de Llaima y Molulco, en la comuna de Melipeuco. Consecuentemente, orientan su acción a la educación medioambiental, con las familias de los sectores de Santa María de Llaima y Molusco.

De manera transversal a todo lo anteriormente expuesto, es de suma importancia tratar el tema de los derechos de agua, dada la llegada de empresas como las hidroeléctricas y las pisciculturas a la comuna.

Valoran y postulan la práctica de la medicina intercultural, esto es que en los consultorios se reconozcan y practiquen tanto la medicina occidental como la mapuche, ésta con sus valores y su especial relación con la naturaleza. Para lograr el reconocimiento de sus prácticas de salud, las comunidades deben recuperar el correspondiente conocimiento, a través de los ancianos y otras personas que lo manejan; además, deben conservarse los lugares en donde crecen plantas medicinales y recuperar aquellas especies que están desapareciendo. Junto a lo anterior, debe revalorarse y dar los espacios para el desempeño de las autoridades mapuche: ancianos, Machis, componedores de huesos y Lawentuchefe.

En el ámbito de la educación y la cultura, la Asociación se propone desarrollar un territorio donde los jóvenes, los niños y las niñas mapuche valoren su cultura y se motiven en conservarla, de manera que la incorporación de las costumbres



winka no atenten contra ella. Para estos efectos, postulan comenzar por una enseñanza dada en el seno de las familias, esto es que la cultura se enseña en casa y no en la escuela. Este aprendizaje familiar incluye los conocimientos relacionados con la producción. Para el desarrollo de estos propósitos, es necesario contar con el compromiso de las propias familias a través, por ejemplo, de actividades y tareas que las incorporen a ellas y los hijos.

PLAN DE DESARROLLO TERRITORIAL

En la Comuna de Melipeuco y particularmente en Santa María de Llaima hay un intenso movimiento de recolección de productos forestales no maderables (rosa mosqueta, principalmente, más morchella -hongos- y palmilla -helechos-) durante tres meses del año. Estos son comercializados en puntos de venta informales en las vías públicas. Todo ello genera una presión importante sobre los recursos y en mayor escala podría afectar la biodiversidad del territorio.

Paralelamente, los intermediarios presionan por ser los únicos compradores y, por lo tanto, fijan los precios de compra a los recolectores. En este sentido, la organización, a través de su Plan de Desarrollo, postula la necesidad de entrar al mercado de los productos forestales no maderables a través del establecimiento de un sistema de compra y venta asociativa, que pague mejores precios, de modo de contribuir al bienestar de las familias.

En el desarrollo de esta iniciativa, la Asociación fortalece vínculos de apoyo con la ONG GEDES y la Cooperación Italiana, que apoyan el proyecto asociativo a través de la asesoría técnica y financiamiento para dos iniciativas: un proceso de formación en materia de economía solidaria, para el fortalecimiento de la organización, especialmente orientado a los dirigentes y líderes; y la construcción de un Centro de Gestión y Acopio, financiado entre 2007 y 2009 con aportes de CONAMA y GEDES ONG.

En 2007, el proceso de gestión y compra de la rosa mosqueta a los recolectores tuvo una duración aproximada de tres meses y medio (febrero a mayo). Estuvo constituido por las siguientes fases:

- » Reunión de Inducción: Consiste en formular las principales declaraciones, estrategia y orientaciones que guiarán el proceso. En este sentido, asumen que el propósito central de incorporarse a esta actividad es generar un sistema de compras que permita aumentar el valor de las ventas, proponiéndose pagar más que cualquier otro comprador. Desde un punto de vista más amplio, se proponen ser un poder comprador que establezca vínculos y ventas en forma directa con las grandes empresas y exportadoras de los productos, lo que en una primera instancia, permitiría aumentar los precios de compra y disminuir en forma importante los intermediarios (que tienen un afán comercial, no solidario) y obligarlos a bajar sus precios por la nueva competencia. La empresa vinculada fue Forestal Casino, que tiene presencia en diferentes regiones del país.
- » El producto se paga con dinero efectivo, ya que cualquier otra forma desincentiva la venta.
- » En el marco de los principios organizacionales y definiciones de solidaridad, a la organización no le interesa exclusivamente comprar y vender rosa mosqueta, sino aumentar su valor y, en este sentido, operar casi como un regulador de precios de compra o, en sentido más estricto, establecer una “banda de precios”.
- » Por otra parte, al final del ciclo de compra y comercialización se debe ejecutar un balance y una evaluación de las actividades, que permitan precisar el movimiento de recursos, identificando los costos y utilidades del período.

GESTIÓN DE RECURSOS

Definidos los elementos estratégicos, se iniciaron gestiones para lograr disponer de los recursos financieros que permitan el desarrollo del sistema de compra. Para este propósito, se presentaron proyectos de apoyo a la Cooperación Italiana, los que una vez aprobados fueron transferidos a la ONG GEDES, en calidad de recursos de crédito, lo que genera un obstáculo ya que la constitución de esta organización no permite disponer fondos para crédito y por tanto son transferidos como un Fondo de Desarrollo Productivo a FUNDART.

En 2008, la Asociación es beneficiada con un Fondo de Inversión y Equipamiento otorgado a través de la ONG GEDES,



por la Cooperación Italiana -ONG italiana Progetto Sviluppo y Nexus Emilio Romagna-. El mismo año, se adjudica el Proyecto Productos Forestales no Maderables, financiado por el PNUD, en ejecución. Éste se orienta al uso y conservación de los recursos naturales.

Desarrolladas las actividades de comercialización, cierra un procesamiento de las cifras, devolución del crédito, redistribución de las ganancias y rendición de cuentas y resultados.

PRINCIPALES RESULTADOS Y LOGROS

RESULTADOS

Los acuerdos de compra con Forestal Casino se expresaron en tres acciones: La Asociación compra los productos a los recolectores, paga con dinero efectivo y acopia el producto. Cuando dispone de aproximadamente 6.000 Kg, toma contacto con las empresas, que retiran el producto con sus camiones, pesan y pagan. Durante el proceso, entrega orientaciones y apoyo para la fijación de precios. El día 6 de abril de 2007 la organización había comercializado 9.665 Kg de rosa mosqueta; el 5 de mayo fueron comercializados 9.635 Kg. En 2008 se realiza un proceso similar, acopiándose y vendiéndose un total de 7.669 Kg de rosa mosqueta, adquirida a 100 recolectores. En 2009, se realiza la tercera venta asociativa, acopiándose un total de 7.291 Kg de unos 85 recolectores. Un segundo producto de venta asociativa ha sido la morchella (hongo), comercializándose 8 Kg.

Por otra parte, en 2006 se postula en CONAMA una iniciativa vinculada con la educación ambiental, ejecutada con éxito y que permitió la adquisición de equipamiento para la Radio Santa María 99.1 FM, de las comunidades y que se instala en la Escuela Particular N° 10 de Llaima; realización de talleres sobre el cuidado del medio ambiente, con los niños de la misma escuela; realización de talleres sobre el manejo de una radio en la misma escuela; implementación de campaña de reciclaje en el pueblo y en el campo, para que no haya basura botada en las comunidades.

Los negocios generan retornos que permiten pagar los créditos con sus intereses y obtener utilidades.

LOGROS

- » Creación de una organización del territorio, con definiciones estratégicas asociadas a los valores y la cultura mapuche, con voluntad de relación y vinculación con una amplia diversidad de actores, pero siempre centrada en desarrollar iniciativas que permitan la autonomía de sus representados.
- » Definiciones estratégicas completas que permiten definir plan de acción. El Plan de Desarrollo está articulado en función de la siguiente voluntad: *"...la mayoría de los programas son implantados, por eso no funcionan. Por eso es mejor que nosotros digamos lo que queremos hacer..."* (Sergio Burgos, Secretario Suplente de la Asociación Mapuche de Llaima).
- » Gracias a una visión estratégica clara, la Asociación del Llaima se hace parte, en conjunto con el Consejo Comunitario de Melipeuco y el Espacio Lifko, de una solicitud de oposición a las concesiones geotérmicas solicitadas por las empresas Antofagasta Minerals S.A. y Geotermia del Pacífico, cuyas inversiones provocarían importantes modificaciones en los recursos naturales.
- » Trabajo asociado, que permite fortalecer las confianzas entre los socios y con sus dirigentes.
- » Creación de un espacio de aprendizaje acerca de la economía solidaria, pago de precios justos, desarrollo de una estrategia y proceso de compra, generación de algunos puestos de trabajo, disposición de algunos recursos para la autogestión de la organización.
- » Contacto directo con empresa procesadora.
- » Mejora en los precios.
- » Adquisición a 140 recolectores de Rosa Mosqueta.

REPLICABILIDAD

En estos emprendimientos vinculados a la economía solidaria y la venta asociativa, tienen máxima relevancia algunas prácticas desarrolladas en el proceso. Hay un momento inicial en que se identifica la oportunidad de comprar y vender un recurso natural que se presenta con relativa abundancia en el territorio, y que ha generado una red de compradores intermediarios que pagan bajos precios a los productores (recolectores) y venden a



mayores precios a empresas. Es necesario entonces desplegar un proceso que fija objetivos y metas y permitirá desarrollar prácticas que mejoren los precios de venta directa.

En la implementación se hacen indispensables la persistencia, la búsqueda de información, el desarrollo de una red de apoyo y, por sobre todo, correr riesgos calculados y evaluar y rendir cuentas de los procesos.

SOSTENIBILIDAD

La experiencia debe superar algunas limitaciones como el tamaño de la red de compra, que debe ser ampliada identificando otras empresas y poderes compradores. Por otra parte, el producto debe tener algún valor agregado a través, por ejemplo, de procesos como la deshidratación. Asimismo, se puede explorar la posibilidad de implementar experiencias piloto de cultivos, de mayor seguridad en la recolección, entre otras.

APORTES AL DESARROLLO TERRITORIAL

Se pueden resumir en los siguientes:

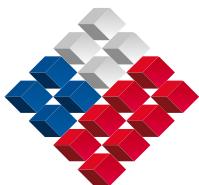
- » Control y uso de recursos presentes y propios del territorio (endógenos); capacidad de autogestión.
- » Trabajo asociativo: los actores locales organizados pueden ejercer un control sobre sus recursos y emprender acciones de desarrollo local.
- » Equilibrio entre desarrollo económico, sustentabilidad ambiental, respeto y rescate de la identidad y la cultura, autonomía, etc..
- » Fortalecimiento de las confianzas y los liderazgos: capital social.
- » Experiencia ganada: generación de capacidades propias.
- » Generación de redes internas y externas de apoyo.



Nombre Iniciativa
Ecoturismo Mapuche Parque Nacional Nahuelbuta
Documentador : Haroldo Miranda
Programa Fomento Pesca Artesanal: Descentralizando el Desarrollo de la Pesca Artesanal de Atacama
Documentador : Haroldo Miranda
Centro de Formación Técnica Lota-Arauco
Documentador : Luis Cáceres
Programa Intersectorial de Protección Social para Pescadores Artesanales y sus Familias de Caleta la Barra
Documentadora : Beatriz Ríos
Articulación de Políticas Públicas Locales de Juventud
Documentador : Nelson Díaz
Vecinos por la Defensa del Barrio Yungay
Documentadora : Eileen Hughes
Ecobarrio Villa Cuatro Álamos, Forjando una Comuna Sustentable
Documentadora : Antonieta Surawsky
Implementación de Programas de Mejoramiento de la Competitividad en Clusters Regionales
Documentador : Ricardo Lizana
Innovación en Gestión Territorial, CECOF San José de La Dehesa
Documentador : Nicolás Ortiz
Asociación Indígena Newentuleaiñ, la Experiencia del Centro de Medicina Mapuche
Documentadora : Beatriz Ríos



Nombre Iniciativa
De Desechos a Biogás, una Propuesta de Energía Sustentable
Documentadora : Antonieta Surawsky
Presupuestos Participativos en Salud en el Territorio Punilla, Provincia de Ñuble
Documentador : Nicolás Ortiz
Diploma Formación de Monitores/as en Desarrollo Sustentable con Enfoque de Género
Documentador : Luis Cáceres
Oficina Municipal de Asuntos Indígenas, Maipú
Documentadora : Beatriz Ríos
Gestión Participativa de Recursos Hídricos, Asociación de Canalistas del Canal Biobío Negrete (ACCBBN)
Documentador : Jorge Tagle
Difusión para la Conservación Humedal Tres Puentes
Documentadora : Antonieta Surawsky
Estrategias Innovadoras para Mejorar la Salud de las Personas
Documentadora : Eileen Hughes
Fortalecimiento de la Gestión Municipal, la Experiencia del Programa de Jóvenes Profesionales de la Universidad de Talca
Documentadora : Julieta Vivar
Vida Chile Osorno: Alianza de Trabajo Público-Privada para Fortalecer Estilos de Vida Saludables
Documentador : Nicolás Ortiz
Asociatividad en el Territorio Pehuenche Llaimache de Melipeuco. Emprendimiento, Participación y Desarrollo Local
Documentador : Ricardo Lizana



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DEL INTERIOR
SUBDERE

**BUENAS PRÁCTICAS PARA
EL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS**

© 2010, Subsecretaría de Desarrollo
Regional y Administrativo.

ISBN: 978-956-8468-22-4

Coordinación y Edición

División de Políticas y Estudios
Departamento de Estudios y Evaluación

Diseño y Diagramación



www.simplecomunicacion.cl

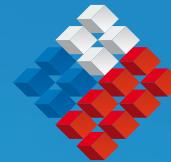
Impresión:

Maval Impresores

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines
no comerciales, por cualquier medio o procedimiento,
siempre que se incluya la cita bibliográfica del documento.



CHILE SE DESCENTRALIZA CUANDO SUS TERRITORIOS SE DESARROLLAN



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DEL INTERIOR
SUBDERE



DIVISION DE
ORGANIZACIONES
SOCIALES



Programa de Apoyo a la
Gestión Subnacional en Chile



LIDERES Y CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE SALUD



MORANDÉ 115, PISOS 7, 10, 11 Y 12 - SANTIAGO CENTRO
FONO: [56 2] 6363600
WWW.SUBDERE.GOV.CL