

.....

# ARTICULACIÓN SOCIAL PÚBLICA Y PRIVADA PARA EL DESARROLLO DE MENQUE, TOMÉ

JAVIER LEÓN





# ARTICULACIÓN SOCIAL PÚBLICA Y PRIVADA PARA EL DESARROLLO DE MENQUE, TOMÉ

JAVIER LEÓN

## RESUMEN EJECUTIVO

La localidad de Menque se ubica a 23 Kms. del centro de la comuna, en una zona mixta rural-urbana en la comuna de Tomé, Región del Bío-Bío. Se trata de un poblado que en la actualidad tiene aproximadamente 670 habitantes, con características principalmente de pobreza y marginalidad, ha estado sometida a un fuerte proceso emigratorio. De tradición forestal y de aserríos; Menque es un pueblo donde las condiciones sociales y económicas se transforman en depresión total luego del cierre del aserradero instalado en el lugar hacia la segunda mitad de los años noventa, anterior a ello ya había recibido un fuerte impacto con el cierre del ramal ferroviario Concepción-Chillán por la costa, que lo unía a los grandes centros urbanos desde principio del siglo XX, generando en el sector una pequeña actividad económica en torno a la estación y el movimiento de trenes; este fue por muchos años el vínculo directo entre el pueblo y el mundo exterior.

La historia de Menque, destinado a desaparecer, según la percepción de diversos actores, se revierte en la actualidad por la confluencia de algunas grandes tendencias estructurales, que lo ponen en la línea de acción de procesos que le han dado una nueva luz de esperanza a un grupo pequeño, pero importante, de pobladores. Estas condiciones nuevas generan un horizonte de cambios fundamentados principalmente en la articulación de tres actores presentes en el sector, que tradicionalmente no se habían propuesto trabajar en conjunto; se trata por un lado de la acción de dos empresas forestales (Millalemu y Bío-Bío) que, como parte de una política de responsabilidad social y ecoeficiencia, realizan un acercamiento a la localidad con el fin de establecer un plan de acción que fundamente un proyecto de trabajo que le dé a cada actor un beneficio particular.

Se inicia la experiencia con la constitución de una mesa de trabajo donde además se incorpora el municipio con la comunidad organizada. Se realizó un diagnóstico de potencialidades y necesidades que permitieran establecer un punto de convergencia de intereses, posibilitando con ello la elaboración de un programa de trabajo que abarca: i) el desarrollo de actividades productivas para la generación de empleo, ii) el apoyo a actividades de cultivos en invernadero, iii) el establecimiento de una franja de recreación para la implementación de un balneario, y iv) el uso de recursos intraprediales, lo que permite actividades de talaje, y extracción de otros recursos no maderables como leña y hongos. Estas actividades están potenciando otros recursos de carácter cultural del sector, reforzando la identidad y la motivación por encontrar un horizonte de desarrollo.

La innovación desarrollada en esta experiencia dice relación con la puesta en marcha de un proceso de articulación de actores que incluye no sólo al sector público y la sociedad civil, sino que compromete al sector empresarial como agente impulsor del proceso. Las acciones y principios de esta experiencia se desarrollan en un proceso que obliga a crear formas de comunicación o el reconocimiento de códigos que en la generalidad de los casos aún no logran formar una cultura de trabajo conjunto. Las forestales, por lo general, son percibidas como actores indiferentes a los sectores en los que realizan sus actividades productivas, tanto por los vecinos del sector como por las propias instituciones estatales. Los municipios a su vez, son percibidos como interesados en grandes inversiones y con poca apertura a los procesos participativos; por otro lado las organizaciones sociales son percibidas en sus carencias respecto de los procesos participativos más que en sus potencialidades.

Respecto a la gestión, podemos destacar que en la experiencia se instala una práctica de concertación de intereses, la que queda plasmada en el Plan Maestro; en ello destaca la Mesa de Trabajo, la que se encarga de coordinar los intereses de cada actor, pero que se ha construido en una instancia de aprendizaje mutuo, esto implica que lo que opera en la mesa no es una fórmula de mediación para la instalación de programas de acción social no discutidos, sino que por el contrario busca el modo de adaptar los recursos potenciales de cada actor a las necesidades del sector. La Mesa de Trabajo avanza hacia la constitución posteriormente de un Comité de Desarrollo de la localidad, el que institucionalice los esfuerzos actuales de construcción colectiva de

un futuro para Menque. La experiencia analizada es una propuesta de metodología de gestión social, de gestión de problemas locales, de incorporación de actores al desarrollo del territorio, lo que otros llaman esfuerzos de microplanificación, que rompe con formas tradicionales de planificación basadas en la verticalidad. Se trata de una propuesta de desarrollo de ciudadanía que pone en el centro del accionar el tema de la ampliación de los derechos económicos y su relación con el desarrollo de la calidad de vida, pero también de otras capacidades más subjetivas como la identidad y la opción a decidir donde construir proyectos de vida.

La fortaleza principal de esta experiencia dice relación con el compromiso progresivo de los diversos actores, lo que ha generado un crecimiento de la confianza y de la convicción en la acción iniciada. Se trata de un trabajo que se asienta en procesos de largo plazo y de trascendencia global; esto permite pensar en el desarrollo de una experiencia que llegue a un proceso de maduración y consolidación de la lógica con la cual cada actor podrá dimensionar sus aportes, regularlos según sus intereses y participar como agente de desarrollo directo del sector. Todo esto lleva indiscutiblemente involucrado un fuerte e importante proceso de aprendizaje colectivo.

Las debilidades principales surgen de la falta de tradición de trabajo conjunto entre los agentes involucrados, lo que pone un horizonte de incertidumbre al desarrollo futuro, no tanto en los que actualmente están ya trabajando, sino en los otros actores públicos, privados y de la sociedad civil que aún no se han integrado a la experiencia. Esto requiere que lo avanzado se ligue con más fuerza a procesos de profundización en una capacitación de todos los actores vinculados a la experiencia, a fin de profundizar un proceso que no sólo adquiere sentido instrumental y práctico sino que se transforma en una modalidad de convivencia. Desde ese punto de vista, la iniciativa avanza en una doble dimensión, por un lado al entregar frutos en un corto plazo; por otro debe seguir profundizándose los resultados a partir de la incorporación de otros actores de la sociedad civil, del sector público y del sector privado.

Entre los desafíos principales está el consolidar, ampliar y profundizar los procesos de participación con otros actores, aprovechando cada área de trabajo potencial del desarrollo cotidiano de la población de Menque, el esfuerzo de articulación en la

mesa de trabajo es apenas una parte de una apuesta mayor que tiene relación con la actitud ciudadana cotidiana asumida por los pobladores de Menque y los actores que allí se desenvuelven.

## 1. ANTECEDENTES DE IDENTIFICACIÓN

Código:	08-021-02
Nombre de la iniciativa:	Articulación social pública y privada para el desarrollo de Menque, Tomé
Comuna:	Tomé
Región:	del Bío-Bío
Tipo de organización:	Junta de Vecinos
Tema:	Desarrollo social y pobreza
Actores:	Población en general
Área:	Mixta (rural – urbana)
Responsable de la iniciativa:	Rosa Elena Jara Figueroa. Presidenta Junta de Vecinos N° 16 de Menque, Tomé
Dirección:	Ignacio Serrano 1185 (En el Municipio, contactar a Alfonso Marileo, profesional del área Desarrollo Rural, Oficina de Planificación)
Fono:	09-7639887 (Secretaría Junta de Vecinos) 41-650707 (en Municipio contactar a Alfonso Marileo)
Correo-electrónico:	rosanoejvv@hotmail.com

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

### 2.1 Antecedentes contextuales

Menque es una localidad considerada mixta urbano-rural, ubicada en la comuna de Tomé (Región del Bío-Bío), específicamente emplazada a 23 Kms al noreste del centro urbano comunal. La localidad está ubicada en un pequeño valle en la ladera oriental de la Cordillera de la Costa, que es atravesado por el río Pingueral, el más importante de la comuna, la que cuenta con cursos de agua de escaso caudal. Su clima es mediterráneo costero, caracterizándose por una alta humedad. Pese a la sensación de encierro visual del sector, debido a que sus escarpadas laderas no permiten ver la costa, en la práctica está muy cerca de ésta.

Su origen exacto pierde el rastro hacia el siglo XIX, aunque hay un registro más claro de su existencia desde que se instala el ferrocarril a principios del siglo XX. Se sabe que antiguamente el sector permitía cierto tipo de actividad agrícola; lo que se tiene más claro aún es que desde hace un par de décadas es una localidad ligada a la actividad forestal y de aserrío. El sector pertenecía a antiguas propiedades particulares las que fueron cediendo paulatinamente espacio, hasta que se convirtió en un lugar para el asentamiento de personas, constituyendo un pequeño pueblo que se formó básicamente a partir de los empleados del aserradero instalado en el lugar.

En la actualidad el poblado de Menque está en el medio de plantaciones forestales de cuatro empresas del rubro (Bío-Bío, Celco, Millalemu y San Luis), esto ha influido en que sea una población estrechamente ligada al trabajo en torno a estas faenas, aunque actualmente la cesantía ha obligado a sus habitantes a buscar empleo fuera del pueblo en otras actividades.

La localidad se une a Tomé por un camino que pasa por el balneario de Dichato, ruta de ripio de unos 7 kilómetros, y desde ahí hasta el centro urbano de la comuna son otros 16 kilómetros. Ante la dificultad de encontrar nuevas fuentes laborales en el lugar, el mejoramiento del camino podría facilitar el desplazamiento hacia Dichato o Tomé con fines laborales, sin necesidad de tener que abandonar su poblado.

La población aproximada es de 670 habitantes distribuidos en 352 hombres y 318 mujeres, en los censos esta población es contabilizada en distritos censales rurales y ha tenido crecimientos intercensales negativos por los procesos migratorios, lo que significa que su población ha ido disminuyendo. Menque se caracteriza por su alto grado de pobreza y marginalidad; según la encuesta CASEN del 2000<sup>1</sup>, en la comuna de Tomé existe un 33,3% de pobreza total, distribuido en un 21,5% de pobres no indigentes y 11,8% de pobres indigentes. Estos porcentajes superan los promedios regional y nacional.

En cuanto al índice de desarrollo humano (IDH)<sup>2</sup>, la comuna se encuentra en el lugar 217, siendo considerado esto como un IDH Bajo. Si se desagrega en la variable

<sup>1</sup> Secretaría Regional Ministerial de Planificación, SERPLAC. Región del Bío-Bío. Pobreza y distribución del ingreso en la región del Bío-Bío. Serie estudios CASEN 2000, Documento N° 1. Concepción, Noviembre, 2001.

<sup>2</sup> Desarrollo Humano en las comunas de Chile. Temas de Desarrollo Humano Sustentable, N° 5. Ministerio de Planificación y Cooperación, MIDEPLAN - Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. Santiago, 2000.

*ingreso*, el IDH de la comuna es Muy Bajo; en el IDH en *salud* la comuna califica con un índice Bajo; y sólo en *educación* el IDH califica como Alto, lo que se correlaciona con el aumento significativo de la inversión sectorial en esta área. Hay que destacar, como lo indica el Diagnóstico Global Comunal del Pladeco<sup>3</sup>, que: “*en términos de ranking nacional, Tomé ocupaba el año 1990 el lugar número 58 entre 72 comunas. Para 1998 había descendido al puesto número 154, entre 191 comunas. Para el presente año, su ubicación fue establecida en el lugar 217 entre 333 comunas catastradas. Esta situación comunal dice relación con un descenso significativo en sus índices de alfabetismo, escolaridad promedio e ingreso familiar mensual*”.

Según datos de la municipalidad, habría en Menque un 40% aproximado de personas que trabajan, un 37% aproximado de dueñas de casa y un 20% aproximado que no puede trabajar por algún motivo. Sin embargo, debemos reparar en lo siguiente: del porcentaje de personas trabajando en una alta proporción están ligados a actividades de baja remuneración, a empleos temporales y de condiciones precarias y temporales, dependientes principalmente de las faenas forestales. Con ese cuadro de pobreza comunal no es aventurado deducir que la localidad de Menque es uno de los sectores más pobres de la comuna.

La salud de la población es atendida en una posta rural con ronda médica cada 15 días. La educación del poblado está a cargo de la Escuela Básica E-431 que cuenta con una matrícula de 90 alumnos aproximadamente. Los jóvenes que acceden a la Educación Media deben salir de Menque.

La vivienda es principalmente de autoconstrucción, predominando las de madera y otros materiales ligeros. En un 67% los habitantes son propietarios de sus pequeños sitios de características más bien urbano-poblacionales, es decir una casa y un pequeño patio, muy cercanas entre ellas. Otro rasgo importante de la localidad es la concentración de viviendas en torno a una calle central, de la cual se desprenden pequeños pasajes colaterales cercanos a la ribera sur del río. Los espacios relativamente abiertos y amplios son pocos, estando en su mayoría en malas condiciones (uno es el sitio donde se ubica una gran construcción abandonada que corresponde al aserradero que allí funcionaba, este ocupa casi toda la ribera norte del río; otro sitio característico es

<sup>3</sup> Informe Plan de Desarrollo Comunal Tomé, 2002-2006.

el terreno, semi-abandonado también, de la estación de ferrocarriles, y el otro espacio importante es el donado por una de las forestales, en el que actualmente se emplaza la escuela del lugar).

En cuanto a los servicios básicos (PLADECO, 2002-2006) hay que mencionar que en el sector existe un sistema de Agua Potable Rural (APR), ejecutados, por la Dirección de Obras Hidráulicas y administrado por Cooperativas de Agua Potable Rural, que no cubre todas las viviendas. El 66% cuenta con cañerías dentro de la vivienda, el 28% cuenta con cañería fuera de la vivienda y un 6% aproximado obtiene el agua sin cañería, es decir, deben acarrear y almacenar. En relación a la eliminación de aguas servidas, el 17% cuenta con Fosa Séptica, 77% cuenta con Pozo Negro y el 6% elimina en acequia.

Hay electricidad y alumbrado público (PLADECO 2002-2006). El 61% de las viviendas están conectadas al sistema eléctrico, un 13% se autoabastece con generadores y un 25% aproximado de la población no posee energía en sus hogares. Existe teléfono público rural pero no existen líneas telefónicas domiciliarias. La comunicación con el centro urbano de la comuna es precaria contando con un bus que realiza tres viajes al día por un camino de ripio hasta Dichato y desde ahí hasta el centro de la comuna en asfalto, el viaje demora aproximadamente 45 minutos. Cuenta con un cuerpo de Bomberos con 14 voluntarios el que se convierte en un servicio de vital importancia por el tipo de material de las construcciones y el encierro entre bosques, lo que hace de los incendios uno de los eventos con grandes características de catástrofe.

Menque se encuentra en la ZIP II (Zona Intracomunal de Planificación)<sup>4</sup>, lo que conforma un territorio dentro de la comuna con ciertas condiciones de homogeneidad. Esta zona, llamada también Rafael, cuenta con una serie de poblados de similares características, teniendo una población total de 5.500 habitantes aproximadamente. Al menos hay unos 15 poblados de más de 100 habitantes, siendo los más numerosos Rafael (1.300), Menque (670) y Lloicura (496). Para efectos de la planificación comu-

<sup>4</sup> Las ZIP o Zonas Intracomunales de Planificación, son territorios amplios que pueden abarcar mas de una localidad de relativa homogeneidad, de acuerdo a criterios funcionales y que sirven de base para el desarrollo de diagnósticos y planes en la comuna. En Tomé el PLADECO 2002-2006, establece la existencia de tres ZIP (ZIP I, ZIP II y ZIP III).

nal, la idea es que esta zona se incorpore con propuestas sobre cómo crear sentido económico a los pobladores, que los incorpore al desarrollo. Para ello se piensa que uno de los ejes debería ser el que los distintos poblados se proyecten brindando una oferta complementaria al turismo, que es el ámbito de desarrollo principal que busca potenciar el municipio. Se postula por una parte la producción de frutas y hortalizas de tipo orgánico y alimentos artesanales como pan amasado, mermeladas y platos típicos preparados; por otra, una oferta turística complementaria de sectores de picnic y camping en los ríos donde actualmente existe una oferta incipiente.

Actualmente, los atractivos turísticos de Tomé son capaces de atraer una demanda regional e incluso nacional. Al respecto se debe destacar la llegada de visitantes de Concepción y especialmente de Chillán, Los Ángeles y regiones vecinas. Su conexión con la Ruta 5 a través de la Ruta del Itata ha favorecido en gran medida esta actividad, lo que se incrementaría aún más con una posible conexión desde la Ruta del Itata a Rafael (actualmente pavimentado), de aquí a Menque (debería construirse) y Menque - Dichato (actualmente sin pavimentar). El sector forestal es de todas formas el que domina las actividades productivas silvoagropecuarias y es justamente un sistema productivo que se caracteriza porque se encuentra en general desvinculado del resto de la comuna. En una nueva estrategia de trabajo habría que buscar el modo de conectar estos ámbitos vistos como inconexos.

Desde el punto de vista medio ambiental la situación ha sido contradictoria; lo que por un lado se puede pensar como una ventaja frente al mundo urbano, al ser una localidad inserta en el medio natural, es en realidad un arma de doble filo: debido al hecho de ser un poblado rodeado de árboles ha provocado constantes riesgos a la vida de los habitantes, entre ellos un gigantesco incendio hacia el año 1999 que encerró al pueblo, salvándose de desaparecer en las llamas. Por otro lado está el hecho de que en las actividades forestales se ocupan diversos compuestos químicos para las tareas de fumigación, los que ponen en riesgo la salud de los lugareños y el entorno. La propias faenas de extracción de árboles provoca una serie de trastornos al ingresar al sector maquinaria pesada que pone en riesgo la seguridad de los habitantes y deteriora los caminos y puentes.

Durante los años noventa la localidad de Menque no es sólo parte de la red asistencial de la municipalidad, llegando al lugar la acción de otros actores públicos como FOSIS (Fondo de Solidaridad e Inversión Social), órgano que se ha caracterizado por instalar inversiones locales de modo irregular y sin proyecciones en el tiempo. Eso influyó en que, además, por ser Menque parte de una comuna claramente pobre, no hubiese logrado entrar en las prioridades de la política de inversión local, generando en sus habitantes una fuerte sensación de abandono.

La percepción que se genera en el municipio es, a su vez, la de una imposibilidad para visualizar perspectivas de realización de política pública local, en una zona en que domina la inversión forestal privada, siendo esto también un impedimento objetivo para realizar mayores inversiones públicas. Es por ello que la sensación de los habitantes de la localidad, previo al desarrollo de la experiencia, es que estaban entregados a un abandono por parte del municipio y las políticas públicas en general. A partir del PLADECO 2002-2006, este sector (junto al conjunto de localidades de similares características) se entiende dentro de los grupos vulnerables de la comuna, junto a niños, mujeres jefas de hogar y adultos mayores. Este es un antecedente importante ya que es el período en el que las empresas y la comunidad comienzan su trabajo de planificar el desarrollo de la localidad.

## 2.2 Descripción de la Experiencia

En el contexto de una fuerte depresión colectiva (social y económica), de sensación de desamparo y falta de reales expectativas de los habitantes de Menque, junto con el desarrollo de procesos de certificación forestal FSC (Forest Stewardship Council)<sup>5</sup>, surge el *interés promocional de dos empresas forestales* (Forestal Millalemu y Forestal Bío-Bío), las que una vez certificadas, quedan comprometidas a realizar programas de trabajo en las comunidades vecinas, y por ello se enfrentan a la tarea de

<sup>5</sup> EL FSC (o Consejo de Manejo Forestal) es una iniciativa internacional, respaldadas por organismos independientes tales como: WWF, Greenpeace, The Wilderness Society, Natural Resources Defense Council, Sierra Club, World Resources Institute y Amigos de la Tierra. En Chile por ICEFI (Iniciativa Chilena de Certificación Forestal Independiente) coordinada por personas y organismos preocupados del desarrollo sustentable. Esta iniciativa pretende regular los mercados, garantizando que los productores de madera se ajusten a estándares mínimos de protección del medio ambiente y de respeto a las comunidades que se ven involucradas en estas faenas. Para mayor información ver [www.icefi.cl](http://www.icefi.cl).

elaborar propuestas de acción que les permitieran realizar aportes concretos al desarrollo de las condiciones de vida del medio comunitario en el que desarrollan sus actividades productivas.

A partir de estudios orientados a indagar sobre las posibilidades de acción de las empresas en los sectores donde realizan sus faenas, se contrata a consultores con experiencia en desarrollo local, los que tendrán como misión ir aterrizando los estudios a un plan concreto de trabajo. Para ello también se buscará el ***acercamiento a actores claves insertos en el sector elegido para el trabajo. éstos son las organizaciones de la comunidad y el municipio.*** A dichos actores se les presentan las intenciones de trabajar por el desarrollo de la localidad y sus habitantes, y se les invita a buscar el método que permita que todos realicen los aportes de acuerdo a los recursos que les son propios a sus condiciones y objetivos.

Desde ese punto de vista, la experiencia se propone resolver la falta de unidad y perspectivas de colaboración de los actores del sector mencionado, impulsando el ***diseño de una propuesta de desarrollo*** para un territorio, que como muchos en la región y en la comuna, están fuera de las prioridades políticas, ya sea porque son lugares percibidos como complejos de abordar, porque no aparecen claras sus potencialidades o porque las agendas políticas de los gobiernos locales tienden a centrar sus esfuerzos en las zonas de más alta población, especialmente donde se concentran mayor número de electores.

En ese contexto las empresas proponen la ***elaboración de un Plan de Trabajo*** que tenga como protagonista principal a la comunidad organizada de Menque y además, como actores integrados a ese proceso, al municipio y las empresas, en una tríada de colaboración que tenga como objetivo el desarrollo de la localidad. La experiencia es propuesta por las empresas y es aceptada por la comunidad y el municipio, lo que le va impregnando una fisonomía particular, que la hace desde el principio distinta a un programa asistencial de entrega de recursos por parte de una empresa, que muchas veces entienden su aporte al desarrollo local sólo como donaciones puntuales. En este caso se abre un trabajo distinto, ya que una vez aceptada la propuesta todos deben participar respondiendo a compromisos, que si bien es cierto involucran recursos, tienen como norte el que el manejo de esos recursos se realice en el marco de un Plan

de Desarrollo Territorial no asistencialista, donde cada actor jugará sus aportes desde su identidad y necesidades en diálogo con otros. La experiencia es por ello un caso interesante de planificación local comunitaria, destacando la inclusión de los tres actores fundamentales en cualquier proceso de desarrollo local integral: la sociedad civil, el Estado y el sector privado.

Uno de los momentos de mayor relevancia para la configuración de esta experiencia, lo constituye la entrada en funcionamiento de la mesa de trabajo en julio del 2001, fecha en que empiezan a desplegarse las acciones de construcción del Plan Maestro.

Entre los participantes de la experiencia se pueden señalar: los *trabajadores insertos en diversas faenas forestales* (que suman alrededor de cuarenta empleos desde junio del 2001 a la fecha y varían según el tipo de faena y época del año). A partir de la donación de una hectárea de terreno han sido beneficiados directamente también, toda la *comunidad escolar del sector* (abarcando los 90 niños aprox. que van a la escuela, sus apoderados y toda la comunidad que ha podido acceder a las instalaciones para actividades comunitarias). Se está elaborando además el proyecto de construcción de una posta definitiva, junto con otras instalaciones de carácter cívico para la localidad, por lo que saldrán beneficiados directamente la mayor parte de los *pobladores de Menque*. Las *organizaciones* han sido beneficiarias directas, en especial sus cuadros directivos, ya que estos han tenido que realizar un aprendizaje de gestión compartida de la solución a los problemas de la comunidad. Es importante destacar que como beneficiarios van configurando un nuevo tipo de dirigencia social, capaz de superar la fragmentación que durante los años noventa fue la característica que dominó el paisaje de la organización social; este proceso rescata la organización territorial, en particular la junta de vecinos.

Los principales *objetivos* de la experiencia se pueden resumir del siguiente modo:

- Asumir una propuesta de desarrollo local basada en compromisos de cooperación de todos los actores presentes en la localidad, eso implica sociedad civil, sector público y sector privado.
- Generar instancias de participación local en las que se asuman las tareas de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de la experiencia.

- Provocar encuentros con otros organismos públicos y privados que contribuyan al logro de las tareas que se requieren para el desarrollo de Menque.
- Expandir las capacidades de la sociedad civil local, mediante la articulación de sus organizaciones en un Comité de Desarrollo de Menque.

Respecto a la *metodología de trabajo* con la que se implementa la experiencia, debemos partir por entender las orientaciones de los principales actores involucrados:

- Por un lado destaca la política de responsabilidad social de *las empresas*, influidas estas por una tendencia mundial, que por diversos motivos especialmente a partir de los Acuerdos de la cumbre del Medio Ambiente de Río de Janeiro, están trabajando con procesos de certificación ambiental y social. A partir de ello, las empresas se preocupan de analizar el territorio antes de proponer un esquema de trabajo, de conocer las percepciones que las comunidades tienen de ellos mismos y de visualizar posibilidades de acción, luego contratan profesionales del área del desarrollo local para formular diagnósticos y facilitar la elaboración de un plan específico, realización de seguimiento y generación de propuestas adicionales. Estos profesionales realizan este proceso en diálogo directo con la comunidad y el municipio.
- Por otro lado el *municipio* desde la Dirección de Planificación, al aceptar involucrarse en la experiencia, designa un profesional del área de desarrollo rural, como interlocutor del equipo municipal, quien se hace parte del proceso y promueve la incorporación de otras instancias municipales (como la Dirección de Desarrollo Comunitario, DIDECO), además colaborará en la implementación del plan con recursos concretos y participará en el control de los compromisos.
- La *comunidad* liderada por su junta de vecinos, coordina la actuación de las organizaciones y entidades locales, socializa información y genera propuestas y compromisos comunitarios en el plan. Los actores en conjunto analizan problemas, generan acuerdos y compromisos, asumiendo cada uno su responsabilidad en la ejecución, luego revisan los avances y se proyectan las próximas tareas en la siguiente etapa de trabajo.

En síntesis, se trata de una metodología que involucra una dinámica constante de aprendizaje hacia el interior del actor y en la relación con los otros actores.

Los instrumentos desarrollados para el trabajo en la localidad, son básicamente contruidos desde la conversación de los actores; podemos destacar que:

- 1) **Cada actor** se ha fortalecido como tal en relación a sí mismo y los otros; por ejemplo: la comunidad ha generado una red de organizaciones sociales que dialogan en esta mesa, combinando asambleas, reuniones de diverso tipo, según el grupo o tema a abordar. Recordemos que es una comunidad no tan numerosa por lo que las relaciones son muy cara a cara y eso implica que las instancias no formales tienen un peso importante.
- 2) **Los tres actores** se reúnen periódicamente a discutir los avances de los acuerdos adoptados y a tomar nuevos compromisos; existen instancias bipartitas que no son contrarias al diálogo de a tres.
- 3) **Respecto al futuro**, existe la idea de formalizar un Comité de Desarrollo que permita una institucionalización de la relación de los tres actores involucrados. No podemos adelantar si se concretará ese Comité, lo cierto es que el futuro de la iniciativa depende de la capacidad de la comunidad de ser el ente que dinamice la acción de los tres actores en el lugar, lo que surge como visión a largo plazo es que los actores no se sienten partícipes de un proyecto de breve duración y eso les hace construir una imagen de que el trabajo iniciado se debe proyectar por mucho tiempo. Las empresas realizan planes productivos de largo plazo y tienen inversiones millonarias en el sector, la comunidad está asentada en el lugar y a menos que algún evento de magnitud desconocida los obligue a emigrar, las actuales condiciones de desarrollo los llevan a encontrar un sentido en el trabajo por su propia localidad. El municipio, en último caso, tendrá que responder a las demandas de una comunidad organizada que tiene cada vez más claro que el órgano público debe atender sus propuestas, que por lo demás no son puramente asistencialistas, lo que los obliga a redefinir sus tradicionales funciones.

Los principales *logros tangibles* que se pueden mencionar hasta ahora son:

- Constitución y operación de la Mesa de Trabajo Local.
- Formulación del Plan Maestro y sus compromisos, el que contiene una descripción de necesidades, propuestas y recursos involucrados por cada actor.
- Generación de empleo permanente a más de 40 personas (julio 2001 a la fecha de la documentación).
- Donación de una hectárea de terreno al municipio para la escuela y posta local, lo

que ha permitido mejorar la primera y proyectar la construcción de la segunda.

- Entrega de comodato de la ribera del río Pingueral, su habilitación como balneario e inicio de una franja de recreación.
- Entrega de recursos no maderables de las empresas para problemas de calefacción y que ha generado condiciones para asociatividad productiva como la agrupación de talajeros.
- La posibilidad que se abre dentro de esta Mesa de Trabajo a la inversión pública a partir del PLADECO de la comuna, donde Menque aparece como foco de inversión en variados aspectos, tales como recreación, salud, educación, capacitación de organizaciones sociales y entes productivos, entre otros.

Entre los *logros intangibles* se cuentan:

- Aumento de la motivación de los actores para definir estrategias a llevar a cabo y visualizar alternativas de desarrollo para su localidad.
- Mejoramiento de las relaciones entre los actores presentes en el lugar y además construcción de lazos de confianza.
- Fortalecimiento de las organizaciones locales desde la dimensión personal hasta la dinámica colectiva, lo que ha significado una activa interacción con la directiva de la Unión comunal de Juntas de vecinos para el estudio de las proyecciones de este trabajo a otras localidades.
- El municipio ha acusado recibo de estar frente a una propuesta de trabajo que lo sitúa desde una función no tradicional. Al respecto falta que la propuesta impregne aún más otras instancias municipales tales como el Concejo Municipal y otras direcciones. Sin embargo hay que entender el tipo de municipio son el que vincula para valorar los avances, y en este caso se trata de un municipio que actúa frente a un gran número de problemas sociales, con falta de recursos y en una localidad donde existe una gran tradición de participación de las organizaciones sociales, lo que a nuestro parecer sobrepasa las capacidades de la institucionalidad de rescatar esas formas de acción social y lo pone frente a la dinámica social a un ritmo más lento de incorporación. En Menque el Municipio está participando, creemos, a un nivel que responde a las posibilidades de este, lo que por ahora aparece como un buen aporte; habría que hacer el seguimiento de cómo evoluciona el Municipio al tiempo que evoluciona la experiencia, y en el fondo el conjunto de los actores.

Las principales *actividades* que ayudan a comprender estos logros son:

- El diagnóstico realizado por las empresas sobre impactos negativos y/o positivos de las actividades forestales; ello incluye la propuesta de trabajo para la elaboración de un plan maestro en conjunto con organizaciones y municipio.
- El municipio elabora el Pladeco 2002-2006, el cual especifica diversos ámbitos en los que la localidad puede recibir los beneficios de la inversión directa o la acción de coordinación del municipio respecto de las políticas públicas. El proceso desatado en Menque hace que dentro de la inversión local se estén planificando una serie de proyectos en ámbitos tales como recreación, salud, cultura, capacitación a las organizaciones sociales, mejoramiento de infraestructura y otros.
- Se realizan jornadas con organizaciones locales para analizar la situación de potencialidades y el nuevo marco de relaciones entre los actores.
- Cada organización documenta sus objetivos y sus necesidades y declara lo que necesita del plan maestro y sus compromisos.
- Se reúne la mesa de trabajo (dirigentes, empresas y municipio) para construir el plan maestro y su cronograma.
- Se documentan los acuerdos y se valida ante la comunidad.
- Las Empresas estructuran normativas y hacen operativos compromisos.
- La comunidad y el municipio también cumplen sus tareas y compromisos.
- Se inicia el seguimiento del plan en mesas de trabajo cada 3 ó 4 meses para retroalimentar la experiencia.
- Se analizan estrategias para comprometer a otros actores públicos y privados, entre ellos se están realizando talleres con otras localidades y se programan actividades destinadas a entidades públicas regionales.

Los principales *impactos* son hasta ahora:

- En educación, la donación de un terreno a la municipalidad ha permitido que la escuela, esté siendo reacondicionada, lo que mejora las condiciones de estudio. Ello ha permitido proyectar en los actores de la comunidad escolar la realización de otras iniciativas tales como la implementación de una Biblioteca para la comunidad.
- En salud se proyecta la realización de una nueva posta en el terreno de la escuela lo que busca mejorar la atención y calidad de lo que existe en la actualidad, y se proyecta crear un eje de servicios o centro cívico en el terreno ahora municipal.

- En el ámbito del empleo se ha elegido para las faenas locales a habitantes de la localidad, mejorando también la calidad de vida de las familias. El municipio ha complementado este aspecto con planes de empleo. Por otro lado las personas están tratando de visualizar posibilidades de autoempleo a partir de la generación de ciertas actividades productivas locales; esto ha permitido incrementos económicos por la creación de empleos en talaje para animales, en recolección de hongos, generando condiciones para el desarrollo de una actividad microempresarial con la habilitación del balneario en el sector y junto con huerto orgánico.
- La calidad de vida en general se ha modificado al contar con una plaza de juegos y con un balneario, estos mejoramientos urbanos generan también un horizonte de acción para un grupo de personas que tuvieron antes de esta iniciativa una fuerte sensación de que no tenían futuro como comunidad.
- Además se potencian las relaciones internas y una relación distinta con los otros actores, en este sentido se ha generado un impacto interesante en función de la creación de un modo de relacionamiento distinto entre los habitantes del lugar, los empleados y directivos de la empresa y también en la relación con el municipio.

Entre las principales *dificultades* y posteriores *estrategias de solución* encontradas para llevar adelante el trabajo se encontraron:

- Al iniciarse la experiencia, las organizaciones locales no estaban acostumbradas a tratar sus problemas de manera integral, es decir, mirando los distintos puntos de vista y la diversidad de necesidades legítimas y potencialidades que poseen los actores presentes en el sector, tanto públicos, privados y de la propia comunidad, lo que deriva en poca coordinación e integración. Concientes de esta situación e impulsados por la propuesta de trabajo de las empresas forestales, deciden realizar Jornadas de análisis y reflexión con dirigentes sociales, personeros de las empresas y municipalidad; esto permitió que los actores se conocieran y generasen lazos de confianza, que es uno de los problemas serios a superar para situarse desde la articulación de recursos e intereses. Esos lazos se han ido construyendo, lo que se ha traducido en una mayor disposición al trabajo conjunto.
- La falta de recursos humanos del municipio impide un seguimiento más cercano de parte de las distintas reparticiones municipales de las potencialidades del trabajo tripartito de Menque, sin embargo, el nombramiento de un encargado a tiempo

parcial de la oficina de Planificación Municipal, para relacionarse con la localidad, ha sido un avance. El Municipio designa esta persona para relacionarse permanentemente además con las empresas y este solo hecho dinamiza la presencia del actor municipal. Se buscó además una persona con experiencia en el trabajo con localidades semirurales, lo que genera una mayor empatía con las necesidades del sector y los requerimientos de la experiencia de trabajo tripartito.

- La no incorporación de dos empresas forestales ubicadas en el sector, que son del grupo que no ha iniciado los procesos de certificación, pero se les está invitando a participar y se espera que en algún momento se motiven. El Municipio invitará a las otras empresas a incorporarse al plan y los actores en su conjunto (tanto comunidad como empresas), y el enganche para ello es el trabajo y logros obtenidos entre quienes han iniciado la articulación.
- Otro problema ha sido la no incorporación de organismos públicos de nivel regional en esta primera etapa, sin embargo, se realizarán actividades tendientes a integrarlos. Se está promoviendo encuentros regionales o provinciales con organismos sectoriales, órganos locales y municipios y las autoridades de la región, el que está programado para fines del 2002.

Finalmente, desde el punto de vista de los *recursos implicados*, todos los actores han realizado aportes según los compromisos contraídos. La *comunidad* en primer lugar, con el tiempo que les implica participar y la dedicación especial de sus dirigentes y los distintos integrantes de la coordinación de la mesa (ellos aportan mano de obra para algunas iniciativas, gestionan recursos a través de actividades organizadas por ellos mismos, se hacen cargo de tareas, distribuyendo roles, etc.). Las *empresas* en segundo lugar, han realizado una serie de aportes en dinero directamente y otros recursos no valorizados pero que son importantes para el desarrollo de la experiencia, en particular para la comunidad (por ejemplo, el comodato de un sector de la ribera del río Pingueral, el que permitirá desarrollar una actividad económica en beneficio de la los pobladores de Menque). Finalmente el *municipio* ha logrado realizar una serie de inversiones que, coordinadas y a partir del impulso de la mesa de trabajo, logran los resultados comentados y que van más allá de la mera expresión material para responder a una carencia. En el Cuadro 1 se aprecian los costos de algunas de las inversiones del municipio y las empresas, en el Cuadro 2 algunos de los recursos materiales de mayor importancia que involucran a las empresas.

Cuadro 1: Inversiones Financieras

Año	Monto	Origen
2001	23.000.000	Municipio
2001	16.000.000	Municipio
2001-2002	50.000.000	Empresa (empleo)
2001-2002	2.000.000	Empresa (talaje)
2002	32.000.000	Municipio

Cuadro 2: Recursos que involucran a empresas

Recurso materiales	Origen
1 hectárea de terreno	Donación Millalemu
Terreno para balneario	Comodato Millalemu
Talaje para 100 animales	Millalemu y Bío-Bío
Motobomba y herramientas para bomberos	Millalemu
Disponibilidad de leña para consumo doméstico	Millalemu y Bío-Bío
Disponibilidad de hongos y frutos silvestres	Millalemu y Bío-Bío

Fuera de los recursos mencionados, existen otros no especificados, como los profesionales que tanto las empresas y el municipio han destinado a esta experiencia, que aunque se trata de tiempos parciales son aportes claves para la dinamización en terreno de la iniciativa.

### 3. FORTALECIMIENTO DE CIUDADANÍA

Entre los derechos que promueve o reconoce la experiencia están: el derecho a la información, a la participación, a la autogestión, a la salud, a la educación, a la recreación, a la identidad local y al trabajo. Es importante destacar que la experiencia logra articular la demanda y construcción de derechos básicos de subsistencia con otros de autorrealización, incluso es importante señalar que como otras experiencias de innovación ciudadana, releva el derecho al desarrollo personal sin perder de vista su conexión con lo colectivo. Estos derechos aparecen en algunos casos en el discurso de los actores locales (como el derecho al trabajo) y en otros es una potencialidad de la experiencia que no se declara tan explícitamente (como el derecho a la identidad local).

Es relevante promover esos derechos, porque en el reconocimiento y la concreción de estos, se desarrolla una práctica ciudadana real. En definitiva, al promover el desarrollo de la localidad y sus personas, buscando un horizonte más amplio que la mera subsistencia bajo un esquema de subordinación total, se promueve y desarrolla el ejercicio *de derechos* vinculados al desarrollo de las condiciones de vida integrales de la comunidad, ello en un marco de cooperación con el Estado y el sector privado.

En este sentido la experiencia aporta concretando o facilitando la realización de algunos de esos derechos, a través del desarrollo de procesos donde los habitantes analizan y hacen suya la iniciativa y se transforman en protagonistas reales de su desarrollo, por ejemplo, al concretar la donación de un terreno se facilitó la inversión en el mejoramiento de la escuela del sector, pero esto no sólo implica el mejoramiento de la infraestructura, sino que además un mayor sentido de pertenencia e identidad de los actores con la localidad, puesto que en el lugar donado se pretende formar un centro cívico. Detrás de eso hay recursos privados y municipales, sin embargo, el movilizar recursos no es sólo sinónimo del mejoramiento de las instalaciones de un edificio, sino que mucho más que eso, se está garantizando entre otros el derecho a la educación en una dimensión colectiva<sup>6</sup> y al mismo tiempo el aprendizaje de la confianza en las relaciones institucionales y personales que hay detrás de la promoción del derecho mencionado.

Los derechos promovidos son incorporados a la práctica de cooperación y coordinación entre Estado (municipio), sector privado (empresas forestales del sector) y junta de vecinos (junto a un variado espectro de organizaciones civiles como iglesias, bomberos, organizaciones productivas, club de adulto mayor de Menque, grupo juvenil, etc.). Los derechos son incorporados en una estrategia de desarrollo local que abarca la dimensión económica, cultural y social.

La *participación de los ciudadanos* se observa en distintas formas en el proceso de desarrollo de la iniciativa, ya sea en las instancias de reuniones o en las actividades específicas. El principio que los guía es el de insertarse en las distintas fases del proceso a través de asumir responsabilidades según el rol definido en cada actividad

---

<sup>6</sup> Habría que contraponer la modalidad descrita a aquellas donde un ente público o privado moviliza recursos para entregar becas, método que tiene un sello más en la promoción del individuo.

programada. Para los habitantes de Menque ha significado poner en un sitio central la confianza en los otros actores, desarrollar un aprendizaje que implica que el ejercer derechos, también genera compromisos y responsabilidades basadas en la visualización de un futuro posible (con todas las esperanzas y expectativas que ello implica tanto para la localidad como para las futuras generaciones). La participación en el proceso de desarrollo de la localidad se ha dado de acuerdo a un proceso de inclusión en las distintas acciones que este Plan ha desarrollado, desde los diagnósticos, pasando por la planificación y la ejecución y evaluación de lo realizado. El eje central de la experiencia está en la articulación de los compromisos, en esa parte cada uno responde y participa desde su función.

Sin la participación de los ciudadanos, el Plan no puede existir, por lo que la *incidencia que ha tenido la participación* en el proceso es central. Desde un punto de vista más amplio esta experiencia no sólo articula intereses localizados en el pueblo de Menque, sino que además, conjuga las dinámicas del desarrollo más global, que se dan a través de los grandes procesos de transformación en la economía, la política y la cultura; de ese modo las acciones que llevan a cabo las Forestales se insertan en una estrategia de desarrollo de relaciones socio-económicas que pretenden perfilar un tipo de actividad productiva en armonía con el medio social y natural. Por otro lado, el Estado está también comprometido en procesos de transformación, los que tocan de todas maneras al municipio, en cuanto a la necesidad de profundizar herramientas de participación y gestión moderna. Por último, en la propias organizaciones vecinales existen procesos de transformación, especialmente en las juntas de vecinos; en ellas se percibe que está en marcha una estrategia de reformulación de perspectivas de trabajo, donde la experiencia aporta ideas y referentes a seguir para el rescate de la lógica de la organización territorial con integración de las problemáticas sectorizadas.

Uno de los ejes metodológicos de la experiencia es el diagnóstico integral de la situación de las organizaciones y las personas de la localidad; esto implica relevar las diversas aristas de los problemas que afectan a Menque. Ese análisis de la situación ha llevado a detectar y hacer oficiales (en el sentido de dar un carácter más institucional) diversas necesidades, pero al mismo tiempo una dimensión importante y central en el diagnóstico, es el rescate de las *capacidades ciudadanas* que se perfilan como el centro neurálgico de la intervención. Un grupo importante de capacidades generadas

son aquellas relativas a la identificación de problemas, capacidad de interactuar e interlocutar con otros actores (comunidad, municipio y empresas), capacidades de propuesta y planificación, capacidad de negociación, capacidades de articulación, entre otras. Los ámbitos en los que se aplican estas capacidades son por un lado en los planos más personales y relaciones cotidianas de las personas que se van involucrando en la experiencia, así como también en la dimensión colectiva y organizacional, donde se mejora la gestión, se mejoran las relaciones entre organizaciones de la sociedad civil, y también en la relación con los otros actores.

Es claro entonces cómo se desarrollan capacidades en la comunidad de Menque, pero también es rescatable cómo se desarrollan capacidades ciudadanas en las empresas que se involucran y promueven la iniciativa, ya que se trata de una experiencia innovadora en la región. Hay que recordar que son cuatro las empresas presentes en la localidad y que sólo dos trabajan en este plan, justamente las que están vinculadas a los procesos de certificación internacional SFC. Por otro lado el municipio ha debido generar responsabilidades con mayor grado de formalización: el asignar un encargado y el incorporarse a la mesa de trabajo; ello ha implicado el desarrollo específicamente de la capacidad de diálogo con un propuesta que se sale de los marcos tradicionales de planificación municipal verticalista versus una planificación con participación. Lo anterior deriva en que uno de los aspectos interesantes de profundizar en la experiencia, es el de su potencialidad en la generación de políticas públicas de nivel local.

Algunos de los aprendizajes fundamentales con respecto al *rol ciudadano* tienen que ver con que la ciudadanía implica una cultura orientada por valores, pero que son traducidos en hechos concretos y no quedan restringidos a una mera formalidad. Eso implica una profundización del conocimiento de las necesidades y demandas, de las fortalezas, debilidades y desafíos de cada uno de los actores. En esa línea los principales aprendizajes sobre el rol de cada actor, van dejando más abierto y más claro el camino para entender cuáles deben ser las funciones a asumir para incidir en la política pública local; por ejemplo los dirigentes indican al respecto: “...a las instituciones y a las autoridades hay que perseguirlos y aprovechar las instancias que se van dando, lo que falta es conocerlas más, manejarlas más” (dirigente entrevistado). Con ello indican una experiencia que les marca la ruta a seguir y que indica en este caso que en su tarea de representante de la comunidad debe desarrollar una actitud de

seguimiento a los otros actores. Algunas de estas competencias las han desarrollado a través de capacitación directa y otras en la relación cotidiana con los otros actores, también en la práctica de la planificación, en la articulación de programas o acciones y también se han establecido normativas de funcionamiento que deben ser respetadas y que por ello son también campo de aprendizajes<sup>7</sup>. Las competencias mencionadas se están aplicando en el desarrollo del plan, el plan requiere instancias de diálogo e intercambio, de reflexión sobre sus aportes; ello se verifica en el discurso de los actores, en la coincidencia en el valor de la experiencia, sin que esto implique perder cada uno su rol.

#### 4. GESTIÓN, VÍNCULOS ESTADO - SOCIEDAD CIVIL

La principal institución pública involucrada es el Municipio de Tomé, quien ha aportado con inversión, apoyo técnico, oferta de empleos, en un rol de co-ejecutor, asesoría y diseño de proyectos. Uno de los aspectos más importantes es la articulación en la elaboración del PLADECO (Plan de Desarrollo Comunal) de Tomé. Dicha articulación se ha potenciado en la medida que el Plan establece prioridades de ejecución de proyectos concretos en diversas áreas (Salud, Educación, Infraestructura, etc.), los que se pueden concretar de mejor manera si los actores de las localidades van complementando sus necesidades y recursos, con los recursos municipales. Por ejemplo si en el PLADECO se plantea el mejoramiento de los servicios educacionales en los diversos sectores de la comuna, al ofrecer Menque un terreno donado por la Empresa Forestal, el municipio puede acelerar la inversión en el lugar, lo que finalmente beneficia a la comunidad. Se influye en el PLADECO en la medida en que la localidad va negociando intereses y recursos mutuos. Como parte de la institucionalidad pública está la Escuela Básica del sector, donde se da la participación de sus actores en distintas actividades propias de la escuela o de la localidad en general. La posta como institución pública jugará un rol similar.

Desde la sociedad civil se pueden mencionar como actores relevantes la junta de vecinos N° 16 de Menque, quien se compromete con participación, realiza acciones

<sup>7</sup> El reglamento de los talajeros es un ejemplo de ello. Estos son personas que alimentan a sus animales en los bosques, ellos pagan una cuota por animal que entra a los terrenos de las forestales, pero el dinero se ahorra, para ser reinvertido en la comunidad; el cumplimiento de esta normativa se hace con la participación de las empresas, los dirigentes de la comunidad y el municipio.

concretas y su rol se centra también en planificar, supervisar, ejecutar y recibir los beneficios de la acción del plan. Otras organizaciones de la comunidad involucradas son el club deportivo, club del adulto mayor, iglesia evangélica, comité de allegados, grupo juvenil, entre otros, los que participan y reciben beneficios.

Desde fuera de la localidad se encuentra la unión comunal de juntas de vecinos, los que han puesto especial atención sobre la experiencia de Menque, la que permite llevar a otras localidades un esquema de trabajo para plantear posibilidades equivalentes de trabajo.

Dentro de la comunidad también existen organizaciones productivas como un taller laboral, huertos orgánicos, grupos de recolectores y agrupación de talajeros, todos ellos son grupos de personas que realizan acciones concretas en el ámbito económico y que esperan ver mejoras de bienestar del pueblo, por lo menos para una mayoría de sus habitantes.

Finalmente hay que mencionar a las forestales Millelemu y Bío-Bío en su rol de promotor y asesor, también se ven beneficiados, se comprometen con terrenos, acceso a recursos intraprediales y colaboran con recurso humano, y por otro lado cumplen sus compromisos de certificación Ambiental, lo que implica una mejor posición en los mercados internacionales.

Estos *vínculos son innovadores* en el sentido de que:

- Rompen la falta de relación entre los distintos actores locales.
- Generan un tipo de relación que va más allá de lo instrumental y lo programático, abarcando el ámbito de los afectos, de la solidaridad, el desarrollo personal y colectivo.
- Plantean un modelo de trabajo particular, plausible de considerar para su aplicación en otras realidades de la región y el país.
- Crean condiciones para la llegada de la inversión gubernamental de mayor magnitud, que parten de una actitud y acción de propuesta y no de la espera de la solución tradicional que llega al paternalismo.

La *relación entre los actores decisivos* ha transitado por varias etapas. En un primer momento prima la desconfianza que cada uno tiene para el otro. En una segunda etapa se acrecienta la confianza, basada en una actitud de responsabilidad en los compromisos, se establece desde un comienzo qué se está dispuesto a hacer y se cumple con eso. En una tercera etapa se van consolidando confianzas y eso produce un diálogo más fluido entre todos los actores, dejando atrás la etapa de desconfianza inicial. En la actualidad hay expectativas de logros basados en la cooperación, pero a partir del respeto a la especificidad funcional e identidad institucional de cada actor.

Hay diversas *instancias de vinculación* y desarrollo de los compromisos del Plan Maestro, ello principalmente a través de las mesas de trabajo realizadas cada tres o cuatro meses, sin embargo, al ser una multiplicidad de actores, hay relaciones entre actores que se van desarrollando de un modo específico, por ejemplo: si se postula a un proyecto del adulto mayor al municipio, habrá una relación más intensiva entre los involucrados en ello (grupos de adultos mayores y municipio). También se han realizado talleres, capacitación, entrevistas, instancias de planificación, normativas, planes, proyectos, es decir, una serie de instancias formales de intercambio de unos y otros. Desde el punto informal hay una convivencia diaria que parte del significado de vivir en el lugar o tener que trabajar en él y reconocerse como socios de una iniciativa motivadora.

Los que definen los contenidos de los instrumentos de vinculación son los tres actores, sin desconocer que hay algunos que gravitan más para cierto tipo de tareas, en esto es importante la perspectiva de integración que han tenido los técnicos que apoyan el plan, ya que ellos son el elemento técnico de inteligencia social, de procesamiento, de retroalimentación del desarrollo de la experiencia y por lo tanto de generación de equilibrios y aprendizajes. En la práctica los distintos instrumentos utilizados han fortalecido y ampliado la ciudadanía y más aun han abierto un amplio horizonte para seguir creciendo. En los aspectos más particulares se ha traducido en los diversos beneficios que los actores obtienen de la relación generada, pero más allá de eso, en el cambio de relaciones simbólicas que se ha ido gestando en Menque y que favorece el empoderamiento de la comunidad: *“estamos aquí porque nos gusta... queremos que todo el mundo sepa que somos modestos, pero que trabajamos por salir adelante... frente a todas las desgracias vividas, no sacamos fuerza de ningún lado, la fuerza la tenemos porque somos personas...”* (dirigente de Menque).

La *incidencia en la gestión pública* se puede ver como un asunto en desarrollo, ya que al momento en que se va elaborando el PLADECOS de Tomé (que es paralelo al desarrollo de la iniciativa), aparece recién un instrumento público que ordena las intenciones de profundización por ejemplo, de la participación ciudadana en la comuna. Sin duda que el desarrollo del trabajo impulsado por las forestales ha provocado que en el contenido de la política pública local Menque aparezca como una propuesta de trabajo, lo que en principio no era así. Es importante subrayar que la calidad de vida y la pobreza hacen que la condición fundamental del sector antes de la experiencia haya sido de depresión, por ello el impulso que da la empresa es vital, porque produce una ruptura con la lógica del abandono, lo que desata en un año enormes potencialidades. Con esto queremos establecer que la incidencia en la política pública puede ser más amplia aún, pero lo logrado es importante por las decisiones de inversión y compromiso que se han realizado en el sector en un breve lapso de tiempo. Sin embargo, es muy importante también la influencia en el plano simbólico, por ello la relevancia local, regional y nacional en la experiencia es tremenda, porque estamos frente a localidades pobres, y por sobre eso aparece una propuesta de trabajo que les permite a los actores involucrados encontrar una estrategia de superación de la pobreza.

Quienes hoy componen los grupos vulnerables se encuentran en evidente desventaja para proponer e implementar cursos de acción que permitan equiparar sus oportunidades de desarrollo con otros segmentos de la población. Experiencias como estas apuntan al empoderamiento de localidades que no sólo se encuentran deprimidas económicamente sino que además culturalmente desanimadas, sin embargo, el impulso generado en este caso por las empresas, desata una dinámica de visibilización de potencialidades que debe rescatarse: *“nosotros no queremos depender de las empresas forestales, nos gustaría otras formas de ganarnos la vida, lo estamos intentando... pero mientras, tenemos que reconocer que las empresas nos necesitan y nosotros a ellos...”* (dirigente de Menque).

La *incidencia* a nivel de institucionalidad pública es más fuerte en el nivel municipal que en el nivel sectorial regional, y ahí se podría presentar el problema de que el programa que desarrollan las empresas, sea cuestionado por organismos de gobierno, por cuanto en un debate nacional sobre el tema de la certificación forestal, las autori-

dades Ministeriales han rechazado este método y se han alineado con empresarios de la madera, que no se han incorporado al proceso internacional de responsabilidad ecológica, lo que resulta preocupante. En síntesis, la experiencia es una manera innovadora de construir la relación Estado - sociedad civil - agentes económicos, generada a partir de la motivación de las empresas forestales por desarrollar planes que impliquen el mejoramiento de su relación con el entorno, pero que es rápidamente asumida por los otros actores de la localidad desde sus especificidades.

## 5. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

La experiencia es *innovadora* porque se gesta en la confluencia de grandes transformaciones institucionales y globales, que son asumidas de diversa forma por los distintos sectores involucrados, y que para este caso se instalan fórmulas de cooperación que definen el papel que juega cada uno en el desarrollo de la localidad de Menque. La experiencia combina tres actores (sector público, privado y sociedad civil), crea valor material y simbólico compartido, es de enorme trascendencia regional y nacional, pues pone el acento en los procesos y las herramientas que se requieren para el logro de ciertos objetivos a corto, mediano y largo plazo en el territorio. Es una iniciativa que posee un enfoque no tradicional, porque pone en diálogo a actores que tradicionalmente se han dado la espalda, especialmente la empresa hacia la comunidad, además del cambio en la orientación y en la forma de concebir la relación entre los actores involucrados, se incorporan otros, por ejemplo: iglesias, adultos mayores, organizaciones productivas de microempresarios.

Las oportunidades y amenazas, los facilitadores y obstaculizadores presentes en la experiencia son:

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ser una experiencia piloto que puede ser apoyada por otros organismos para su consolidación y réplica, sobre todo a partir de la discusión regional en relación a la estrategia regional de desarrollo.</li> <li>• Que logre apoyos educativos para madurar organizaciones y dirigentes locales, en el contexto del Plan de fortalecimiento de la sociedad civil.</li> <li>• Que se puedan sumar otras localidades y crear una red más amplia, dando lugar a una discusión de formas de colaboración entre actores sociales, de gobierno y empresariales; en ello es un factor vital el interés de la Unión Comunal de Juntas de Vecinos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No ser valorizada la experiencia en su trascendencia, por no ser una forma tradicional de superación de pobreza y desarrollo local.</li> <li>• Que el impulso entregado desde las forestales le reste legitimidad social, limitando su potencial cultural de cooperación, transformación y desarrollo.</li> <li>• Que la política contingente no tenga sensibilidad a este tipo de iniciativas, que las prioridades políticas la invisibilicen.</li> </ul>
Facilitadores	Obstaculizadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe compromiso y participación de los dirigentes de Menque.</li> <li>• Existen además compromisos y responsabilidad de los equipos de la empresa.</li> <li>• La metodología aplicada y el acompañamiento del consultor social ha sido un elemento catalizador de gran relevancia.</li> <li>• La creciente participación del municipio y su encargado técnico.</li> <li>• La generación de resultados y logros en un corto plazo de significado para la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltan procesos educativos más integrales en los grupos de interés, es decir en todas las organizaciones del sector; no todos están en el mismo nivel de maduración.</li> <li>• La ausencia de un diseño para el desarrollo económico local centrado en el aprovechamiento de los recursos naturales locales disponibles, ha provocado que lo propuesto deba ser validado con el doble de esfuerzo.</li> <li>• La falta de mayor seguimiento y mayor análisis de la experiencia, lo que puede generar que valiosos procesos reflexivos no queden bien hechos.</li> </ul>

Los mecanismos que permiten asegurar la *sostenibilidad* son a nuestro juicio y de acuerdo a la perspectiva de los actores, la política de resguardo ambiental de largo plazo de las empresas, sobre todo que se da dentro del marco internacional de procesos de certificación. Por otro lado, el desarrollo del PLADECO de la comuna que contiene

una serie de proyectos de inversión en los que cabe insertar a Menque, y junto a ello la capacitación de las organizaciones de la localidad para seguir avanzando en la consolidación de un plan territorial de desarrollo. Los procesos culturales y sociales desencadenados tienen que ver con profundizar la lógica de diálogo desde cada posición, pero será necesario que las condiciones y la calidad de vida de los “menquenses” cambien en el tiempo y eso se sostenga, para que se vea que el desarrollo del plan ha tenido sentido, en todo caso están las condiciones para que sea así.

Dentro de la fortalezas y debilidades, destacan:

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta consolidación porque es una acción dirigida al largo plazo.</li> <li>• Débil involucramiento del municipio aún.</li> <li>• Falta más capacitación a los dirigentes.</li> <li>• La no incorporación de otras empresas forestales del sector.</li> <li>• Falta la incorporación de otros órganos públicos.</li> <li>• Necesidad de una mayor difusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La generación de beneficios concretos para todos los actores involucrados.</li> <li>• Cambios de la cultura de los habitantes de Menque, aspectos que van desde el desarrollo de la autoestima a la relación colectiva.</li> <li>• Las enormes posibilidades de réplica.</li> <li>• La inclusión de los actores y proyección que tiene la experiencia claves de territorio.</li> </ul>

La debilidad principal surge en el hecho de que es difícil culturalmente aceptar una relación entre actores que al menos en la región, han sido por años antagónicos y que en la misma región en la actual coyuntura, en otros sectores sería impensable en este momento imaginar relaciones de cooperación como las surgidas en Menque, Tomé. Por eso que lo que está construyéndose en esta experiencia debe ser respaldado y asumido como una invitación a discutir sobre cómo articulamos un desarrollo que surja desde sus bases materiales hasta sus implicancias simbólicas; lo anterior requiere que en la discusión del desarrollo se considere no solo la tradicional discusión ciudadana entre Estado y Sociedad Civil, sino que debe incorporar a esa relación a los grupos económicos.

En cuanto a la **proyección** de esta experiencia, sin duda que puede tener un efecto multiplicador importante, porque hay muchas localidades semejantes a Menque esperando una fórmula de trabajo coordinado que sirva de alguna manera para enfrentar serios problemas de abandono y pobreza. Además porque hay recursos y en muchos

lugares sólo falta la señal de decir: esto es posible. El aprendizaje debe ser acompañado con la intervención de otros actores que puedan facilitar esos procesos de proyección, pero lo que es sustancial es la experiencia de los propios actores, por lo tanto sería importante que ellos mismos se motiven en proyectar su trabajo y de hecho lo están haciendo.

Para culminar esta reflexión creemos que la experiencia plantea los *desafíos* que a continuación destacamos:

- La consolidación y profundización estratégica de su propuesta de trabajo.
- El empoderamiento de sus dirigentes.
- El desarrollo de una estrategia de desarrollo económico local centrada en las potencialidades locales.
- La incorporación de otras empresas.
- La incorporación de organismos públicos sectoriales y regionales.
- La generación de redes con experiencias innovadoras de este tipo.
- Su difusión y sistematización.

## 6. FUENTES CONSULTADAS

1. Documentos e informes del consultor de la empresa Millalemu.
2. Documentos de la primera y segunda fase de evaluación.
3. Desarrollo Humano en las comunas de Chile. PNUD – MIDEPLAN. N° 5 2000.
4. Grabaciones a actores principales y apuntes de terreno.
5. PLADECO de Tomé. 2002-2006.
6. Serie estudi/os CASEN 2000, Documento N° 1. Pobreza y distribución del ingreso en la región del Bío-Bío. SERPLAC Región del Bío-Bío. Concepción Nov. 2001.