

La decisión de quedarse: una experiencia de poblamiento en el Sur de Chile

Proyecto para incorporar Poblamientos Espontáneos a la Planificación del Sector Público, dentro de las Posibilidades del Ejercicio de la Democracia Participativa. Junta de vecinos Puerto Gala, Comuna de Puerto Cisnes, XI Región.

Leandro Sepúlveda

Resumen Ejecutivo

Este proyecto refleja la experiencia desarrollada por un grupo de organizaciones de la localidad de Puerto Gala, XI Región, orientada a lograr su reconocimiento por parte del sector público y, a impulsar iniciativas que hiciesen posible consolidar sus anhelos de permanencia en el lugar de habitación.

En términos generales, la iniciativa destaca por el alto nivel de las capacidades de gestión organizacional de los pobladores de la localidad reflejada en, el levantamiento de un Plan General de Desarrollo para Puerto Gala, el desenvolvimiento de una estrategia comunicacional exitosa y una actividad de contacto permanente con autoridades, la

articulación de intereses diversos a través de una coordinación efectiva de actores territoriales y, la preeminencia de mecanismos simbólicos de vinculación, lo que ha permitido proyectar el trabajo bajo un espíritu comunitario de fuertes lazos de compromiso colectivo.

De igual manera, la experiencia es relevante en tanto expresión de mecanismos de innovación en la gestión pública. Esto queda demostrado en el proceso de relación con las autoridades del Ministerio de Bienes Nacionales, donde se destaca la reformulación de propuestas y la capacidad de respuesta a las demandas en el contexto de las propias redefiniciones institucionales. En una segunda etapa, es relevante también la organización de recursos institucionales regionales de apoyo a través de la implementación del Programa Chile Barrio.

Las condiciones de contexto gubernamental (un modelo innovador en el concepto de territorio y poblamiento a nivel ministerial, y un programa innovador que busca la articulación de los recursos públicos) sirven de canalización (aunque no siempre suficiente) a las energías desplegadas por el colectivo social de Puerto Gala en la consolidación de su poblado.

La experiencia analizada demuestra, de igual modo, que el concepto de ciudadanía posee un potencial de desarrollo y transformación de las condiciones más adversas, cuando las personas se constituyen en sujeto activo y protagonista de las decisiones que les afecta directamente. Puerto Gala es, en ese sentido, un ejemplo inmejorable. Su historia se remonta a no más de 15 años, y en ese período se verifica el desarrollo de una localidad, desde un origen habitacional precario a la organización territorial y propuestas habitacionales definitivas autogestionadas.

La participación activa en las propuestas de desarrollo y la voluntad de sus propios actores por habitar, en un sentido pleno, el territorio (la decisión de quedarse) ha permitido un cambio sustancial del paisaje y, muy particularmente, de las condiciones de vida de las personas.

Los dirigentes de Puerto Gala han crecido en experiencia y capacidad de gestión y su trabajo apunta a proyectos de largo alcance, varios de ellos fuera de los límites territoriales de las islas que componen el entorno físico del poblado.

En síntesis, la experiencia resulta ejemplar en relación con el nivel de incidencia y

PROYECTO PARA INCORPORAR POBLAMIENTOS ESPONTÁNEOS A LA PLANIFICACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO, DENTRO DE LAS POSIBILIDADES DEL EJERCICIO DE LA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA.

RESPONSABLE : Alberto Castilla
Cristián Obreke
TELEFONOS : 67-332973 / 346423
(Municipalidad de P. Cisnes)
FAX : 67-346413
DIRECCION : Municipalidad de Puerto
Cisnes, Sotomayor 181
COMUNA : Puerto Cisnes
REGION : XI Región

transformación que puede alcanzar la gestión organizacional comunitaria, incluso en aquellos lugares, como Puerto Gala, donde el aislamiento, la pobreza y la fragilidad de las relaciones con el sector público, podrían condenarla al fracaso desde un comienzo.

ANTECEDENTES

La localidad de Puerto Gala, fundada oficialmente el 21 de agosto de 1999, se ubica al sur del paralelo 44°, en la intersección de los canales Jacaf y Moraleda, al norte de la Isla Magdalena, y depende administrativamente de la comuna de Cisnes, XI Región.

Este poblado está constituido por 10 pequeñas caletas (Coronado, Almonacid, Puyuhuapi, Lengua, Chica, Puerto Montt, Núñez, Cisne, Andrea y Valdiviana¹) ubicadas en diversos sectores protegidos del archipiélago que conforman las Islas Toto, Chita, Antonio Ronchi² y la llamada Isla Sin Nombre.

En la actualidad esta localidad está habitada por un número cercano a las 300 personas, de los cuales 75 son niños. La fuente de ingreso principal de la mayoría de las familias que habitan estas islas descansa en las faenas de pesca de la *merluza del sur*, y esporádicamente de otras especies del mar.

En la actualidad, Puerto Gala cuenta con una Escuela que imparte educación básica a los niños del sector, una posta de salud, un gimnasio comunitario, radios para la comunicación local y principal medio de contacto con localidades cercanas, algunos locales comerciales que abastecen las necesidades de los habitantes y, muy particularmente, una red de organizaciones sociales que ha logrado, en el transcurso de pocos años, modificar sustancialmente las condiciones de vida, habitabilidad, comunicación y desarrollo de otros sueños de la comunidad.

La localidad más próxima en territorio continental —Puerto Cisnes— se encuentra aproximadamente a 5 horas de navegación en lancha. Regularmente una barcaza

realiza un recorrido por las localidades de la zona, cubriendo el trayecto de Quellón a Puerto Aysén. Al visitar Puerto Gala los días domingos y martes, se constituye en el único medio de transporte de personas y carga para el abastecimiento de las necesidades de la población.

Pese a que una serie de pasarelas han comenzado a interconectar las viviendas dispersas en cada una de las caletas descritas, el mar sigue siendo la vía prioritaria de transporte y contacto entre los habitantes. Como lo señaló un dirigente vecinal, “estas aguas son nuestras calles...”.

Orígenes

El poblamiento de la zona tiene su origen en el fuerte impulso al desarrollo de la explotación pesquera de la merluza en las regiones X y XI que tuvo lugar a mediados de la década del ochenta.

La compra masiva del recurso por parte de pesqueras españolas movilizó en esos años a un número significativo de pescadores artesanales de diversos puntos del país, principalmente de localidades costeras de Concepción al sur, existiendo en algún momento no menos de 2000 embarcaciones en el sector de estos canales dedicadas a la labor de extracción.

Hacia fines de esta década y comienzos de los 90, al mismo tiempo que disminuía el interés comercial debido a la sobreexplotación del producto y las restricciones establecidas por las autoridades, se verificó un proceso de asentamiento poblacional precario en las islas, condicionado por el paso de una actividad nómada a otra de tipo estacional —pesca en *caladeros* ubicados en las cercanías del poblado—, sin que existiera una planificación previa o el apoyo de algún organismo público o privado a la instalación durante un extenso período de tiempo.

De manera intuitiva, los primeros pobladores comenzaron a apropiarse de un territorio desconocido y adverso (las precipitaciones alcanzan a los 2.600 mm al año)³ instalándose en habitaciones extremadamente rudimentarias. Las *casas de plástico* se constituyeron en la cara más visible de este poblado —al igual que Puerto Gaviota ubicado un poco más al sur, en la Isla Magdalena—, cuestión que contribuyó al desarrollo de una imagen pública negativa de sus habitantes,

alimentada por algunos reportajes periodísticos que aparecieron en medios de comunicación de la época⁴.

En contraste con lo anterior, el esfuerzo de las primeras organizaciones surgidas desde la necesidad, y muy significativamente, la labor de apoyo impulsada por el sacerdote católico Antonio Ronchi y algunos de sus colaboradores durante este período, significó un fuerte impulso al desarrollo y consolidación de las familias del sector.

La creación de la Iglesia y la Escuela en la entonces Isla Toto, representan dos momentos fundamentales en el proceso de este poblado. Tal como lo señala la mayoría de los entrevistados, en ese momento un número importante de pescadores deciden *venirse* con sus familias para instalarse definitivamente.

El espacio, hasta entonces un referente inestable y prioritariamente de uso masculino, comienza a ser significado de manera distinta: la Escuela y la Iglesia no sólo se transforman en enclaves físicos que modifican el paisaje de la instalación precaria, sino que también su uso, condiciona la vida cotidiana de la comunidad, y en un sentido más amplio, la vida en familia.

De este modo, la habitabilidad se vuelve una evidencia para los *nuevos habitantes* resumida en la decisión de permanecer en el lugar. La *habitabilidad* se transforma en una urgencia que exige organización entre las personas y trabajo de convencimiento a autoridades y organismos públicos de desarrollo.

Caracterización de la Experiencia.

La iniciativa “Grupo Gala” debe entenderse como un proceso generado por los propios habitantes de este poblado en la perspectiva de posibilitar el sostenimiento y desarrollo de la localidad en un contexto extremadamente adverso.

En efecto, la prolongada crisis del sector pesquero artesanal, que ha golpeado fuertemente las posibilidades de sobrevivencia económica de quienes se dedican a la actividad, y el diagnóstico negativo inicial de técnicos y autoridades respecto a la sostenibilidad y sustentabilidad de un poblado en estas islas, obligaron a un proceso de **gestión organizacional** significativamente novedoso por parte de los

dirigentes de las organizaciones encabezada por la junta de vecinos.

El Plan de Desarrollo Global del Grupo Gala, constituye una herramienta que sintetiza un largo proceso de autorreflexión, elaboración de propuestas y desarrollo de una estrategia comunicacional destinada a convencer a agentes claves del sector público sobre la viabilidad de este lugar y sus habitantes.

Como lo señalan los propios dirigentes de la organización en sus documentos: “...en medio de una profunda crisis económica, un grupo de pobladores decidió resistir organizadamente y demostrar al Gobierno Comunal, Provincial, Regional y Servicios Públicos, que la sostenibilidad y sustentabilidad dependían en gran medida, del CAPITAL HUMANO”. De este modo, el Plan es un registro de los recursos disponibles y los proyectos surgidos de la propia iniciativa de los dirigentes y habitantes de las localidades para hacer viable la consolidación del poblado.

El contexto, evidentemente, no era favorable; ni la Municipalidad de Cisnes ni ningún organismo público podía invertir en una zona de poblamiento irregular. Y el Ministerio de Bienes Nacionales, organismo sobre el cual recaía administrativamente la propiedad del territorio de estas islas, intentaba favorecer la erradicación y el poblamiento en zonas con mayores facilidades de acceso, obtención de agua potable, generación eléctrica y menor costo de inversión en infraestructura comunitaria⁵.

El Plan del Grupo Gala significó la incorporación de una variable no siempre presente en la discusión y definición de políticas públicas. La opinión y argumentación de los propios pobladores, desarrollada a través de una intensa gestión epistolar por parte de los dirigentes de la junta de vecinos⁶ (un conjunto de cartas evidenciando la situación al Presidente de la República, Ministros, Gobernadores, Alcaldes y Concejales) y una sostenida vinculación con medios de comunicación regionales, constituyen las herramientas básicas de gestión a distancia en la perspectiva de influir, y modificar finalmente, las decisiones gubernamentales.

Como lo reconocen los propios funcionarios públicos regionales, esta estrategia es exitosa por la modalidad e intensidad de los contactos, pero también porque las propuestas eran viables y técnicamente ejecutables (es el caso de la delimitación territorial de sitios de asentamiento definitivo, de la solución propuesta para la

obtención de agua potable y del emplazamiento y proyección de las pasarelas de conexión del poblado).

De este modo, la gestión organizacional depende de dos fortalezas: buenas propuestas de desarrollo elaboradas por la comunidad y una política de comunicación innovadora para lograr ser escuchados. Sin duda alguna, esta es la variable fundamental detrás del éxito de la experiencia.

Pero, junto a ello, creemos que existen factores de innovación en la gestión pública que facilitaron este proceso. Tal innovación se encuentra presente, particularmente en la segunda mitad de la década del 90, en las reflexiones y algunos programas impulsados por el Ministerio de Bienes Nacionales.

En efecto, en el registro simbólico de los actores de la experiencia, la visita de la entonces Ministra de Bienes Nacionales Adriana del Piano a la localidad en 1996, y el compromiso de apoyo al establecimiento definitivo de los poblados de Puerto Gala y Puerto Gaviota, constituye el paso fundamental para la consolidación de estos poblados.

En nuestra opinión, y tal como puede analizarse en la entrevista realizada al entonces Seremi Regional de Bienes Nacionales, la decisión ministerial responde a una política de mayor alcance que refiere a una **reconceptualización del territorio y su poblamiento**.

En efecto, a fines de los años 90, al interior del Ministerio de Bienes Nacionales se desarrolló una perspectiva de gestión que, a diferencia de la tradicional función administrativa del territorio fiscal (catastro, venta y regularización de bienes fiscales), apoyaba el impulso de proyectos en territorios de propiedad del Estado para la consolidación de su poblamiento, particularmente en territorios extremos, y el desarrollo de iniciativas sociales, con un fuerte sentido de construcción de espacios públicos. El Plan Gala, desde este punto de vista, sintoniza plenamente con una política territorial innovadora de este Ministerio, que encuentra en el proceso de planificación del territorio, la administración intencionada y la cogestión, conceptos crecientemente relevantes.

Lo anterior puede observarse en el documento que sintetiza las propuestas de regularización de asentamientos en Puerto Gala y Puerto Gaviota:

“...el poblamiento aparece como un término más amplio y moderno. Más amplio en cuanto admite en sí la multiplicidad de alternativas de ocupación, desde la vieja colonización programada e inducida hasta la **aceptación de poblamientos espontáneos fuera del ordenamiento jurídico** (...) la modernidad del término viene dado por la incorporación que hoy en día se hace del poblamiento a una estrategia regional de desarrollo (...) cabe señalar que otra diferencia fundamental entre lo que fue el programa de colonización y lo que actualmente se propone en términos de poblamiento, es la consideración del factor social y organizacional de los grupos de pobladores. En efecto, es innegable que el programa de colonización implementado en la década del 80 fue precedido y determinado por estudios técnicos de alto nivel profesional, pero también es indiscutible que **no se abordó la temática de la organización social ni del desarrollo comunitario entre los colonos**⁷, privándose de esta forma, de un instrumento importante de desarrollo social, económico y productivo”⁸

La participación de actores, en esta perspectiva, no se reduce al mero traspaso de información, sino que constituye una variable de política de gran incidencia. Para los organismos públicos que impulsan el poblamiento, los *sentidos* y las proyecciones de habitabilidad de las personas, se convierten en un factor imprescindible para la toma de decisiones. Como hemos señalado, el Plan Gala es el reflejo de una decisión de *permanecer en el lugar*; el nuevo énfasis en la política de poblamiento del Ministerio de Bienes Nacionales acoge y obliga a desarrollar tal perspectiva.

Finalmente, el conjunto de actores que han participado en la experiencia, reconocen el rol fundamental de algunos **actores de intermediación** en el proceso. Tratándose de un poblado con un grado relativamente importante de aislamiento, existiendo restricciones de movilización y recursos para dirigentes y funcionarios gubernamentales, el dinamismo de las acciones que permitieron desarrollar el proyecto de Puerto Gala descansó en parte también en la acción de un conjunto de profesionales de apoyo que permitieron avanzar en las sucesivas etapas de la iniciativa.

Junto a los funcionarios gubernamentales con asiento regional y los encargados de programas a nivel municipal, es necesario destacar el papel de algunos profesionales adscritos al Programa Servicio País, cumpliendo tareas profesionales y técnicas que de otro modo, hubiesen demandado mucho más tiempo para su realización.

Pese a que la decisión de *ser* fue tomada mucho antes, Puerto Gala ha sido oficialmente reconocido como poblado en agosto de 1999. Desde entonces, el original Plan de Desarrollo del Grupo Gala ha servido de base para la delimitación territorial y asignación de títulos de dominio a los habitantes⁹.

De igual modo, esta condición ha permitido que en ese mismo año, Puerto Gala y Puerto Gaviota fueran incorporados al Programa Chile Barrio, comprometiéndose una cantidad de recursos relevantes para la inversión en infraestructura básica de los poblados.

En 1999 Fosis ha invertido cerca de 25 millones de pesos en microproyectos de desarrollo de la localidad, posibilitando la adquisición de una embarcación (una *panga*) para el traslado de los niños de sus casas a la Escuela, una motobomba para el emergente cuerpo de bomberos de Puerto Gala, equipo computacional para la Escuela y mejoramiento del Gimnasio local, entre otras cosas.

Los proyectos fueron discutidos y organizados de acuerdo a las necesidades señaladas por la Red de organizaciones de Puerto Gala, constituida por la junta de vecinos, el sindicato de pescadores, el centro de padres de la Escuela, el taller de damas, el club deportivo, la comunidad cristiana, el grupo Archipiélago (a cargo de un proyecto de empresa conservera) y un incipiente grupo microempresarial de trabajo en madera¹⁰.

La experiencia de Puerto Gala ha arrojado sus frutos, y durante el período analizado existen cambios en su entorno y condiciones de vida de las personas. Un conjunto de pasarelas han comenzado a interconectar las viviendas¹¹, previéndose la construcción de algunas de carácter flotante para facilitar la accesibilidad en aquellas caletas más distantes. Un centro comunitario se encuentra en proceso de construcción y un puente recientemente instalado permite la conexión permanente entre la Isla Toto y la Isla Padre Antonio Ronchi.

La legitimación institucional del poblado ha permitido la formalización de relaciones con las autoridades municipales, la implementación de proyectos de adelanto y una constante comunicación entre dirigentes y funcionarios a cargo de ejecución de proyectos.

Los recursos, por cierto, son escasos, y las necesidades todavía resultan acuciosas en aspectos centrales de las condiciones de vida de la población (regularización del abastecimiento del agua potable y proyecto de generación de luz eléctrica).

Aunque la subjetividad es una dimensión difícil de interpretar en un período corto de tiempo como el que caracteriza a esta tarea de documentación, nos atrevemos a decir que las personas en Puerto Gala mantienen un alto grado de sentido de acción colectiva.

Posiblemente el aislamiento ayude en este proceso; la autoayuda, el autocontrol, la conversación cotidiana y los sueños colectivos se expresan con una nitidez difícilmente distinguible en otros escenarios de la vida comunitaria. Las reuniones de discusión y reflexión son actividades frecuentes, y su ritmo no ha disminuido pese a llegada de la televisión satelital en el último período.

Los líderes, en este contexto, adquieren un peso, sin duda, de proporción mayor. El presidente de la junta de vecinos, los profesores de la Escuela Isla Toto o el Delegado de la Gobernación, posiblemente *siendo otros*, habrían ayudado a generar un proceso similar. Pero, *siendo quienes son*, resultan actores fundamentales y agentes de articulación de los intereses, sueños y proyectos de los aproximadamente 300 habitantes que hoy pueblan Puerto Gala.

En síntesis, la experiencia puede resumirse en el impulso y consolidación de una decisión y voluntad de permanencia y arraigo de un grupo de personas (disposición que hemos denominado **habitabilidad**), reflejada en un proyecto y una estrategia comunitaria (la **gestión organizacional**).

Los logros alcanzados se explican, grandemente, por la energía social desplegada y la buena recepción de la experiencia por parte del sector gubernamental. Su articulación a un incipiente proyecto de innovación de la gestión pública en el Ministerio de Bienes Nacionales (**reconceptualización del territorio y su**

poblamiento) constituye un momento clave del proceso. Junto con ello, la capacidad de incidencia de actores relevantes en momentos decisivos (los **actores de intermediación**) complementa un proceso que ha permitido consolidar una experiencia de poblamiento, participación activa en la gestión pública y estrechamiento de vínculos democráticos entre la comunidad organizada y las autoridades locales y regionales.

INNOVACIÓN

Si se entiende la innovación como un cambio introducido en las prácticas tradicionales de gestión, desde nuestro punto de vista, en la experiencia de Puerto Gala, podemos destacar dos aspectos centrales:

a) **La innovación en la modalidad de la gestión pública:** hemos señalado que en la experiencia de Puerto Gala resulta destacable una innovación en la gestión del Ministerio de Bienes Nacionales, tanto de carácter conceptual como operativo, e impulsado con igual relevancia en el ámbito regional como central. Este aspecto posibilitó el desarrollo de complicidades iniciales y un apoyo fundamental al proceso de legitimación de la experiencia en todos los ámbitos del quehacer público.

Pero al mismo tiempo, la innovación trasciende a otros actores. Desde el momento en que la localidad adquiere el reconocimiento gubernamental y está en condiciones de ser objeto de políticas, es posible observar iniciativas novedosas.

Posiblemente condicionado por el aislamiento y la distancia, la relación de los actores públicos con el Grupo Gala debió hacerse a partir de una coordinación efectiva entre los primeros.

Como lo señala en la entrevista el encargado territorial de Fosis XI Región, solamente el hecho de conseguir una embarcación, co-financiar el combustible y que el conjunto de los representantes de organismos públicos que inciden en la realidad del poblado, deban compartir días de navegación, representa una dinámica de trabajo atípica que posibilita el conocimiento y estrechamiento de lazos de confianza y planificación conjunta del quehacer.

La planificación coordinada no es una tarea evidente en la modalidad de gestión de políticas sociales en Chile; en el caso analizado, el proceso es gatillado por las condiciones de realización y la existencia de programas facilitadores, como sucede con el Programa Chile Barrio. Pero tan importante como eso, es la voluntad y disposición individual de los funcionarios a cargo de su ejecución. Resultaría significativo analizar el impacto de la experiencia de trabajo en Puerto Gala y Puerto Gaviota con relación a otras experiencias de la XI Región¹².

b) la innovación en la gestión organizacional: En el otro plano complementario, la experiencia de Puerto Gala significa, desde nuestro punto de vista, una innovación en la modalidad tradicional de gestión de las organizaciones territoriales.

Frente a un modelo tradicionalmente reivindicativo, pasivo y dependiente de las propuestas generadas desde los gobiernos locales, la acción de la junta de vecinos de Puerto Gala contiene una serie de énfasis difícilmente verificables en organizaciones de este tipo; entre otros aspectos, podemos mencionar:

i) *La acción a partir de un Plan Global.* Como se indicó, las iniciativas de trabajo de la junta de vecinos de Puerto Gala se desarrollaron a partir de una necesidad colectiva y una decisión de permanencia; la acción se fundamenta en ese reconocimiento, traducándose en una propuesta concreta de superación. No depende de la definición de terceros, sino de las propias decisiones del actor.

El Plan de Trabajo sintetiza el anhelo y voluntad colectiva, aspecto que constituye la base de un proyecto de largo alcance. Las acciones se organizan en función de ese proyecto que sirve de horizonte estratégico. Creemos que este punto es fundamental y constituye la innovación más evidente en comparación a experiencias similares, que pierden fuerza o sentido en la medida que se fundan en aspiraciones imprecisas o menos consensuadas.

ii) *Claridad de estrategia.* De igual manera, la innovación radica en la precisión de una estrategia de acción colectiva. Para la junta de vecinos, la primera fase de legitimación del poblado pasaba, en gran medida, por el desenvolvimiento de una adecuada estrategia comunicacional. Posiblemente en la actualidad, esta estrategia se ha modificado, en consideración a un *reconocimiento oficial* y establecimiento de mecanismos de relación estables, enfatizándose, ahora, en el desarrollo de

capacidades técnicas para el desenvolvimiento de propuestas concretas de inversión.

El documentador puede dar fe de la existencia de planos, croquis y diseños acabados de propuestas a ser presentadas a futuros concursos de organismos públicos, lo que indica la perspectiva de desarrollo contenida en la estrategia organizacional.

iii) *Articulación en Red*. Un tercer factor de innovación de la gestión organizacional radica en la capacidad de vinculación de intereses colectivos de la comunidad. La junta de vecinos es un eje de la Coordinadora de organizaciones de Puerto Gala, esas organizaciones son vistas como actores solidarios de un proyecto común y no como eventual competencia por recursos escasos.

De este modo, la articulación significa también el mantenimiento de intereses particulares, sin que éstos se vean *ahogados*, por el énfasis o interés de una organización *mayor* (principal fuente de conflicto entre las organizaciones territoriales y funcionales en el quehacer organizacional tradicional en el ámbito urbano).

iv) Finalmente, creemos, que la acción organizacional también presenta elementos de innovación al relevar factores de *articulación simbólica* en su quehacer. El discurso organizacional hace referencia muy fuertemente al sentido de arraigo de las personas (lucha por lo propio, sentido de pertenencia); a un pasado que no puede traicionarse¹³ (el legado del Padre Ronchi), y a un ejercicio de autocontrol colectivo bastante evidente (se trata de un poblado sin autoridad visible, no existe policía).

De este modo, la organización es, en cierta medida, la autoridad de la localidad y el motor de los procesos comunitarios.

En síntesis, el principal componente de innovación de la experiencia radica en el encuentro de dos lógicas novedosas para enfrentar los problemas: una manera particular de operar el o los programas gubernamentales en el sector público (programas con *potencial innovador*, innovándose en la práctica concreta), y un mecanismo de gestión organizacional que combina elementos pocas veces verificables en organizaciones sociales de base.

Por las características de su historia, la autonomía de su quehacer y el impacto logrado, sin duda alguna, es este último el factor de innovación más importante de experiencia de Puerto Gala.

DESARROLLO DE CIUDADANÍA.

Como ha podido verse a lo largo de estas páginas, la experiencia de autogestión organizacional hace del actor social de Puerto Gala un sujeto con un alto nivel de protagonismo, capacidad de propuesta y decisión.

El rol activo del ejercicio del derecho ciudadano encuentra en la decisión de *habitar el lugar*, modificando incluso la opinión original de las autoridades, su expresión más evidente.

Pero, incluso en las actividades que requieren el despliegue de conocimientos o decisiones técnicas, los dirigentes sociales asumen un rol activo y de discusión constante con sus contrapartes.

Como consecuencia, su rol supera ampliamente el de receptor de políticas o beneficios; esto puede encontrarse en la co-fijación de límites territoriales de sitios para el levantamiento de títulos de dominio, el diseño y propuesta de la red de pasarelas para la comunicación entre los distintos puntos de la localidad, la delimitación de prioridades en la inversión pública o el constante intercambio de opinión sobre las decisiones técnicas con funcionarios de la Municipalidad de Cisnes.

En este sentido, es interesante analizar los distintos niveles de permeabilidad de los interlocutores gubernamentales ante tal modalidad de desarrollo de capacidades para la vida pública. La experiencia demuestra que el desarrollo de la ciudadanía activa se ve potenciado con la implementación de programas organizados bajo la modalidad consultiva de proyectos. Para los dirigentes de Puerto Gala, esta modalidad facilita su quehacer y permite canalizar iniciativas organizadas previamente, así ha sucedido con la modalidad del Programa Chile Barrio, y particularmente con el concurso de proyectos Fosis donde ya han obtenido financiamiento para actividades.

Lo anterior, sin embargo, requiere de condiciones especiales y no debe asumirse como una regla general. Desde nuestro punto de vista, los dirigentes sociales de esta localidad cuentan con el capital social y las competencias adecuadas para hacer frente a este tipo de modelos, pero esa no es una característica generalizable y por tanto, proyectable mecánicamente.

VÍNCULOS SOCIEDAD CIVIL Y GESTIÓN PÚBLICA.

La experiencia de Puerto Gala representa, como se ha señalado, un ejemplo de articulación de la *energía social de la gente*, con la *voluntad de innovación* en la gestión pública de los actores gubernamentales.

Tal articulación, en la medida que no presenta niveles de institucionalización suficientes, recae fuertemente en el compromiso y capacidad de gestión de los actores concretos.

En ese sentido, creemos que el proceso de esta experiencia, analizado en tanto vinculación entre sociedad civil y la gestión pública, resulta ambivalente: es consistente, en la medida que su éxito, logros y avances, descansa justamente en esa relación. Pero, al mismo tiempo, es débil, en la medida que su realización y continuidad depende fuertemente de *los vínculos* que la sostiene¹⁴.

Es decir, las políticas generadas desde el sector público hacia la localidad y los mecanismos de relación entre actores, dependen, en un grado considerable del factor individual. Cuestión reconocida por gran parte de los entrevistados.

El paso del tiempo y la superación de metas fundamentales (en este caso, la formalización de Puerto Gala como localidad no es meramente formal), sin duda aminora la ambivalencia, permitiendo la proyección exitosa del proceso. Pero no puede dejar de mencionarse la todavía rígida modalidad de gestión institucional que caracteriza al sector público en Chile como elemento obstaculizador de las iniciativas en curso, obligando constantemente a los dirigentes a recurrir a su estrategia de incidencia comunicacional y red de contactos.

Con relación a las vinculaciones con el actor municipal, relevante en la medida que se convierte en el principal interlocutor público con la comunidad organizada, el diagnóstico es favorable.

La junta de vecinos de Puerto Gala destaca el rol jugado por sus dirigentes en la confección del Plan de Desarrollo Comunal (Pladeco) de la comuna de Cisnes, la consideración que hoy existe en este municipio con las localidades no continentales de su gestión administrativa, y el papel que cumplen los propios vecinos de la localidad en la ejecución y/o fiscalización de las obras de inversión municipal en su territorio.

En resumen, existiendo una experiencia exitosa de vinculación con el sector público, su éxito se funda, en una medida importante, en las *actitudes* personales más que en los *mecanismos* institucionales. Y aunque el desarrollo y sostenibilidad en el tiempo de la experiencia consolida los logros obtenidos, el proceso sigue siendo muy sensible a los eventuales cambios en el plano gubernamental, obligando a redoblar esfuerzos de gestión al actor social.

CONCLUSIONES

La experiencia revisada en este documento representa, creemos, un caso ejemplar de gestión organizacional, vinculación con el sector público y desarrollo de ciudadanía.

Se trata del surgimiento y consolidación de un poblado en un grupo de islas del sur de Chile, o como lo reiteran los actores de la experiencia, la realización de un sueño gestado a través del esfuerzo colectivo y la creatividad de sus integrantes.

La principal fortaleza de la experiencia radica en el encuentro de la energía desplegada en la acción social (hacerse un lugar para vivir) con el desarrollo de nuevas ideas y modalidades de trabajo en el ámbito gubernamental (cambio en la noción de poblamiento, innovación en las noción de *barrio*).

Su proyección está asociada al desarrollo de la localidad en sí misma, y en ese sentido permite prever un alto grado de sustentabilidad.

Hacia futuro, el principal tema asociado al desarrollo de Puerto Gala será el de la diversificación económica de su población. Como fue posible recoger en terreno, tanto individualmente como en las discusiones al interior de las organizaciones, este es un tema recurrente y sensible.

El turismo *ecológico*, la explotación forestal o la innovación en el trabajo con productos de mar, están en la perspectiva de desarrollo económico de las personas y familias de Puerto Gala hacia adelante.

La inauguración de la sede vecinal, la solución definitiva del abastecimiento de energía eléctrica y los *papeles* que certifiquen los títulos de dominio, son algunos de los hitos inmediatos y futuros que seguirán llenando la vida cotidiana de estos pobladores.

La Municipalidad de Cisnes y los diversos organismos gubernamentales, sin duda, seguirán desarrollando programas en esta localidad, negociando con los dirigentes y proponiendo iniciativas. Alguno de los dirigentes de Puerto Gala proyectarán su trabajo hacia la municipalidad: ya existe una opinión que los poblados no continentales deberían tener su propio concejal para consolidar lo avanzado hasta ahora.

Lo único que resulta difícil de prever para el documentador es la replicabilidad de la experiencia. Técnicamente resulta difícil en consideración a las características particulares del lugar, sus habitantes y la urgencia de sus necesidades.

Pero si consideramos que buena parte de la iniciativa radica en el desenvolvimiento de voluntades y articulación del trabajo colectivo, algo como Puerto Gala puede surgir en el lugar más inesperado. Como lo dicen los propios dirigentes: se necesita “una mínima capacidad de la gente para comprender la necesidad de cambiar su realidad...trabajo de motivación que haga, a la gente creer y darse cuenta que la superación parte de ellos mismos... que la primera propuesta nazca de ellos mismos”.

Notas

- 1) Por lo general, estas denominaciones responden o bien al apellido de la familia de colonos que habita el sector, o bien al lugar de procedencia de sus habitantes.
- 2) Los propios pobladores dieron el nombre a esta isla en homenaje al principal benefactor de los primeros habitantes del sector. Como se verá, el Padre Antonio Ronchi es una figura fundamental en la historia de Puerto Gala y constituye un referente simbólico que orienta mucho del quehacer actual de personas y organizaciones.
- 3) Resulta extremadamente difícil sintetizar las vivencias transmitidas en las conversaciones informales con los habitantes sobre este proceso de aprendizaje. Un pescador originario de Talcahuano relataba los sucesivos fracasos en la búsqueda de la leña adecuada para hacer fuego, pasando por el canelo, la lenga y el coigüe. “Jamás nos íbamos a imaginar —relataba— que esa madera roja de un arbusto —el tepú— sería tan buena para prender el fuego, incluso cuando estaba totalmente mojada”.
- 4) Hasta ahora, la preocupación por la imagen pública que se proyecta a través de medios de comunicación de masas, sigue siendo un tema de gran preocupación para los habitantes de este poblado. En el período que se desarrollaron las actividades de documentación, los dirigentes sociales negociaban las condiciones de realización de una película nacional en el sector, ambientada en *la época de las casas de plástico*. Uno de los principales logros obtenidos en las negociaciones con el equipo de producción consiste en la realización de un documental paralelo a la película, en lo posible proyectada inmediatamente después de ésta, “que refleje la realidad actual de Puerto Gala”.
- 5) En rigor, una primera opinión técnica del Ministerio de Bienes Nacionales señalaba la posibilidad de radicación de estos pobladores en la localidad de Melimoyu, en territorio continental, que representa un esfuerzo institucional de poblamiento y colonización de mediados de la década del 80.
- 6) La revisión y organización sistemática de este material constituye, creemos, una fuente empírica suficientemente consistente para un análisis de cómo es posible influir en las decisiones del sistema público.
- 7) Los subrayados son nuestros
- 8) Ministerio de Bienes Nacionales, Intendencia Regional de Aysén; “Antecedentes, análisis, avance, estrategia y proyecciones del proceso de regularización de los asentamientos del litoral norte de la Región de Aysén: Grupo Gala y Puerto Gaviota”; Coyhaique, Junio de 1997.
- 9) Tal como lo reconocen las autoridades, la delimitación territorial realizada por los propios pobladores resultó ser la más adecuada, estableciéndose muy pocas variaciones en el levantamiento posterior para la regularización legal de la propiedad.
- 10) Oficialmente existe una Coordinadora de organizaciones de Puerto Gala que incluye, además de las organizaciones mencionadas, al Paramédico de la Posta de Salud, al representante de la

Gobernación, y a la Brigada de Bomberos en formación. Como lo reconocieron los propios dirigentes, es común la doble y triple militancia de varios de los dirigentes

11) construidas, justamente, por la microempresa maderera.

12) Con eso, es posible analizar si la innovación está contenida en sí misma en el Programa innovador, en la voluntad de los sujetos o en la situación de aislamiento de la localidad. O bien si se trata, como creemos, de una combinación de estos tres factores.

13) A pesar de su corta existencia, creemos observar mayor *conciencia histórica* en el discurso organizacional de estos dirigentes que la encontrada en muchas organizaciones de este tipo de carácter urbano, situadas en localidades con una larga data de experiencia.

14) Los dirigentes de Puerto Gala señalan, en el Cuestionario de Profundización que una de las debilidades externas de la experiencia radica en que “estamos insertos en un proceso que es más largo que los cambios de los actores de la gestión pública”. Creemos interpretar ese sentido en este acápite.