

GESTIÓN MUNICIPAL PARTICIPATIVA DE ILLAPEL

Orlando Olivera⁷⁹

Nombre:	Gestión Municipal Participativa
Comuna:	Illapel
Región:	IV Región de Coquimbo
Organización:	Municipalidad de Illapel

1. Síntesis Ejecutiva

La iniciativa “Gestión Municipal Participativa” de Illapel presentada por el Municipio local es continuadora de la experiencia “Presupuesto Participativo” que se venía desarrollando desde el año 2002. Es así, como a partir del 2005 el Presupuesto Participativo se transforma en una Gestión Municipal Participativa a través de un proceso natural de desarrollo y profundización y de la constatación de las limitaciones del Presupuesto Participativo.

Illapel es una comuna del sur de la Región de Coquimbo, capital de la provincia de Choapa, con altos índices de pobreza y con serios problemas estructurales, derivados de una economía especialmente vinculada a la pequeña minería, que por lo mismo es irregular, presentando ciclos de depresión y auge. Las propias deficiencias estructurales obligan a contar con mecanismos de optimización de la gestión municipal, dado que el Municipio es el referente natural de solución de problemas y fuente de los principales desarrollos. La favorable receptividad de la autoridad comunal ha facilitado la ampliación de la participación de los ciudadanos; primero, en determinar los destinos de la inversión comunal, con el correspondiente control presupuestario (durante la fase del Presupuesto Participativo) y, luego, en la definición de la inversión sectorial y municipal.

La Gestión Municipal Participativa de Illapel promueve la participación y fortalecimiento de la comunidad local en el progreso económico, social y cultural de la comuna. El compromiso de la autoridad comunal se expresa en la aprobación por parte del Concejo Municipal de una nueva Ordenanza de Participación Ciudadana, que establece el marco de acción para la Gestión Municipal Participativa, institucionalizando los mecanismos de acción ciudadana.

La Gestión Municipal Participativa opera desde la plataforma social que se constituye a partir de la alianza entre la dirigencia de las Uniones Comunales

⁷⁹ Bioquímico, Master on Business Administration (ESERP Business School). Actualmente se desempeña como Jefe de Proyecto del Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad). A cargo de la administración del Premio Nacional a la Calidad.

de Juntas de Vecinos Rural y Urbana y la autoridad comunal. Entre las temáticas tratadas destacan la seguridad ciudadana, obras públicas, mejoramiento de la prestación de servicios de educación y salud, desarrollo económico y superación de la pobreza, entre otros.

La Gestión Municipal Participativa ha sido capaz de sumar a la ciudadanía tras un esfuerzo organizado que busca optimizar la gestión pública, respondiendo a las demandas de la comunidad. En este esfuerzo se ha ido construyendo una nueva institucionalidad, con un nuevo lenguaje y un nuevo tipo de relaciones entre las autoridades y la sociedad civil. Es así como ahora son parte del lenguaje cotidiano términos como asambleas de base, territoriales y de delegados, los consejeros y coordinadores, así como también la comisión de seguimiento. Y es igualmente común que el Alcalde y concejales den cuenta pública de su gestión y de los presupuestos públicos.

Del mismo modo, otro de los logros relevantes de esta iniciativa tiene que ver con la construcción de un nuevo tipo de relación entre la ciudadanía y otras instituciones públicas, que materializan inversión sectorial en la comuna, lo que es novedoso y promisorio, por cuanto es posible que genere un gran impacto sobre el quehacer de esas instituciones.

En resumen, los logros más relevantes de la Gestión Municipal Participativa de Illapel son:

- Nueva institucionalidad, dada por la Ordenanza de Participación Ciudadana.
- Fortalecimiento de la participación democrática de los ciudadanos, a través de un rol activo en la definición de demandas y soluciones.
- Relación más horizontal y de colaboración con otras instituciones públicas.

Desde que el Alcalde hizo entrega de su cuenta pública hasta ahora, el sistema de Gestión Municipal Participativa ha cumplido un ciclo, pasando por el levantamiento de demandas, la priorización de éstas y el trabajo con los órganos del Municipio (incluyendo el trabajo con los concejales). Y lo hará nuevamente el año próximo, pese a que la promulgación de la nueva Ordenanza de Participación Ciudadana data recién de Septiembre de 2005, lo que significa que esta iniciativa se está desarrollando normalmente, aunque aún falta que despliegue todo su potencial.

2. Antecedentes y Descripción de la Iniciativa

Contexto en que se desarrolla

Illapel es la Capital de la provincia de Choapa en la Cuarta Región de Coquimbo. Activa ciudad llena de tradición y encanto, situada en una planicie y enmarcada por cerros y el río Illapel. En 1720 se estableció un asentamiento minero, que fue destruido por un terremoto. En 1752 el gobernador Ortiz de Rosas, funda la ciudad de Illapel o Cuz Cuz, cuya población fue destruida por un voraz incendio.

El gobernador don Ambrosio O'Higgins ordenó reconstruirla en el lugar que hoy ocupa, el 12 de Noviembre de 1788. Esta capital comunal se encuentra en la zona donde el norte de Chile es más angosto, con un ancho de sólo 95 kilómetros. Limita al norte con Monte Patria y Combarbalá, al este con Argentina y al sur con Salamanca y Los Vilos.

Con una superficie de 2.629 Km² y una población de 31.278 habitantes (15.820 mujeres y 15.458 hombres), la comuna de Illapel acoge a un 5,03% de la población total de la Cuarta Región de Coquimbo. Un 28,68% corresponde a población rural y 71,32% a población urbana⁸⁰.

El número de personas pobres, no indigentes, alcanza a 8.413, lo que representa un 25,66%, en comparación con el 17,30% nacional. El número de indigentes llega a 2.077 personas, que representa un 6,58%, en comparación con el 6,43% nacional⁸¹.

En el plano territorial, los efectos de la adopción del modelo neoliberal a partir de mediados de los años '70 fueron devastadores para la cuenca del Choapa y, en general, para las regiones más atrasadas y, cuyo progreso, el "Estado desarrollista" había intentado proteger y propiciar mediante la aplicación de políticas especiales. La cuenca del río Choapa, situada a casi trescientos kilómetros al norte de Santiago, atraviesa por un letargo económico que se remonta al comienzo del siglo XIX. Desde la llegada de los conquistadores españoles –a mediados del siglo XVI– la minería se constituyó en la principal actividad productiva local, propiciando el asentamiento de importantes contingentes de población; sin embargo, el agotamiento de las reservas metálicas provocó el declive de su estructura económica y el estancamiento de su dinámica demográfica, fenómenos que se extienden hasta el presente.

A lo largo de ya casi dos siglos, los habitantes de la cuenca del Choapa se resisten a abandonar su tierra, practicando una agricultura de baja productividad, sin abandonar la esperanza de hacerla más productiva y generadora de empleo gracias a la construcción de embalses de agua que aseguren el riego. En paralelo, el repunte de la actividad minera, propiciado por los altos precios mundiales de los metales, ha hecho renacer la actividad de la pequeña minería, volviendo Illapel a retomar el ritmo de actividad de antaño. En paralelo, en el cordón montañoso de Los Andes se desarrolla la actividad de la gran minería del cobre, contrastando fuertemente con la minería artesanal y de pequeña escala, y compitiendo con el desarrollo de la actividad agrícola que aparece como la de mayor potencial de crecimiento en todo el Valle del Choapa.

En resumen, Illapel presenta niveles de pobreza más altos que la media regional y nacional, siendo sus actividades productivas más relevantes la minería y la agricultura. La primera presenta las oscilaciones propias de la demanda de

⁸⁰ Censo 2002.

⁸¹ Subsecretaría de Desarrollo Regional, Subdere.

metales a nivel mundial y la segunda requiere de una profunda modernización, incluyendo el aseguramiento del riego, por medio de embalses, cuestión que está siendo abordada por el Gobierno central.

En este contexto de profunda crisis que se arrastra por largos períodos, la ciudadanía ha adoptado diferentes formas de expresar sus demandas, siendo conocidas las expresiones de descontento popular ante el desempleo o la falta de apoyo gubernamental para enfrentar los agudos problemas de la comuna. Es probable que este antecedente, sumado a otros de mayor profundidad y ligados a la historia de la comuna, sea el precursor de una actitud de empoderamiento desarrollado y que explique también el arraigo y fuerza de las organizaciones sociales. Esto ha facilitado el trabajo desplegado por organizaciones como la Corporación Confluencia en la construcción de una práctica más horizontal y constructiva en el diálogo con las autoridades. Es así como primero se desarrolló la experiencia de Presupuestos Participativos, para luego dar paso a la de Gestión Municipal Participativa.

3. Descripción del programa

La experiencia Gestión Municipal Participativa de Illapel surge de la maduración y continuidad del Presupuesto Participativo, desarrollado en años anteriores. Sus objetivos surgen a partir de la sumatoria de necesidades y demandas de la comunidad organizada, del deseo y disposición de la autoridad comunal de incrementar los niveles de transparencia y participación organizada en las decisiones que afectan directamente a la ciudadanía y de las carencias propias de un modelo de Presupuesto Participativo en una comuna con limitaciones presupuestarias que hacían inviable que solo la participación ciudadana resolviera las carencias. De esta manera, resulta evidente la necesidad de profundizar la participación democrática de los vecinos y sus organizaciones, alineando sus esfuerzos con los de la autoridad comunal y promoviendo en el resto de las instituciones del Estado una actitud de diálogo y apertura a la discusión de sus prioridades y formas de ver el desarrollo sectorial.

Los objetivos originales del Presupuesto Participativo son:

1. promover el fortalecimiento democrático y el desarrollo económico local de la comuna mediante la participación ciudadana en la inversión y control del presupuesto anual municipal;
2. contribuir al fortalecimiento y ampliación de la democracia comunal por medio del desarrollo de una ciudadanía activa y responsable;
3. profundizar el empoderamiento de las organizaciones sociales, modificando los estilos de gestión y gobierno de la comuna.
4. la focalización eficiente de la inversión estatal y una fiscalización ciudadana más activa.
5. alcanzar un real empoderamiento de las organizaciones sociales, mediante la construcción de mecanismos de participación establecidos institucionalmente y reconocidos por la ciudadanía y las autoridades.

6. lograr una participación activa de otras instituciones del Estado que materializan programas de inversión y desarrollo en la comuna, a través de la generación de un diálogo activo que reúna a organizaciones sociales, municipio e instituciones del Estado.

El foco de la atención del programa sigue siendo la superación de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida los ciudadanos, dada la escasa participación en el desarrollo que la comuna ha tenido históricamente.

Origen y desarrollo histórico

Como se ha señalado, la Gestión Municipal Participativa de Illapel nace a partir de la experiencia de Presupuesto Participativo impulsada por la Uniones Comunales de Juntas de Vecinos de la comuna (rural y urbana) que desde el año 2003 había instalado en la comuna un discurso por una participación más activa que fue recogido por la autoridad comunal, la que lo hizo propio y permitió desarrollar esta experiencia con gran éxito por el alcance que tuvo, en cuanto a participación y a involucramiento de los distintos actores. Es esta experiencia la que permite generar una plataforma de participación ciudadana de envergadura, capaz de plantearse un estadio superior de desarrollo. Las Asambleas de Base y el Consejo de Presupuesto Participativo son las instancias que aseguran la sustentación de la iniciativa debido al capital social que acumulan, por el radio de influencia que alcanzan y por el análisis acertado de las limitaciones del instrumento, lo que conduce a su reformulación, no para remplazarlo, sino para profundizarlo.

En el 2003 las Uniones Comunales de Juntas de Vecinos y la Corporación Confluencia, que facilita este proceso, proponen al Municipio de Illapel una alianza estratégica para impulsar el Presupuesto Participativo, teniendo como base las Juntas de Vecinos. Se realizan Asambleas Locales en toda la comuna (tanto en los sectores rurales como urbanos), en las que se establecen propuestas de priorización para las demandas a realizar al Presupuesto Municipal 2004. Se crea un periódico del Presupuesto Participativo que con el aporte de la Comisión de Seguimiento, permite generar espacios de fiscalización ciudadana a los compromisos adquiridos por la autoridad comunal. El Municipio propone a finales de 2005 la transformación de la experiencia de Presupuesto Participativo en la de Gestión Municipal Participativa. Para ello, el Concejo Municipal dicta una nueva Ordenanza de Participación Ciudadana, que establece el marco de acción para la experiencia, institucionalizando los nuevos mecanismos de acción ciudadana.

Resultados y logros

Entre los principales resultados y logros de la iniciativa de Gestión Municipal Participativa, se encuentran:

- Fortalecimiento de las organizaciones sociales. Ha habido un activo desarrollo en este plano, que se manifiesta en la formación de líderes (principalmente dirigentes de las uniones comunales urbana y rural), que hoy son delegados,

consejeros, coordinadores o miembros de la comisión de seguimiento de la Gestión Municipal Participativa. Además, se ha seguido editando el periódico Confluyendo, que sirve como vehículo de formación e información.

- Fomento de la participación ciudadana. Existe un cronograma de la Gestión Municipal Participativa que se inicia en Abril y culmina en Mayo del año siguiente, que incluye la realización de 11 asambleas territoriales, de las asambleas de base y de las asambleas generales de delegados. Estas son acompañadas de reuniones entre el Alcalde y organismos del Municipio (Dideco, por ejemplo), entre Alcalde y concejales y entre Alcalde y la ciudadanía, para la entrega del informe público sobre el ejercicio presupuestario del año anterior. Esta actividad se complementa con una cuenta pública a cada una de las 11 asambleas territoriales, en las que participan también los concejales.
- Incorporación de representantes de la base social en el debate del gobierno local. La práctica de la democracia representativa que tiende a suplantar a los ciudadanos en el debate de las cuestiones de su interés directo, es resuelta en la Gestión Municipal Participativa en la medida que el ciudadano común organizado pasa a ser parte del debate público, garantizándosele un rol activo, tanto en la promoción de ideas para el debate como desde la perspectiva de fiscalizador del quehacer de la autoridad.
- Mejoramiento de la focalización y priorización de la inversión municipal. Ante la carencia de recursos, debe extremarse la eficiencia del uso de éstos. Esto es particularmente cierto en el caso de Illapel, dado lo exiguo del presupuesto municipal. Por ello, la focalización eficiente de la inversión comunal –derivada de una correcta priorización en función de los intereses de la ciudadanía y no sólo del análisis de los funcionarios municipales– ha sido clave en el éxito y reconocimiento de la Gestión Municipal Participativa. Por su parte, el Municipio cuenta ahora con un mecanismo de legitimación de sus iniciativas.
- Mejoramiento de la focalización y priorización de la inversión pública sectorial. La experiencia que ha habido durante este período de funcionamiento de la Gestión Municipal Participativa demuestra que existe una mejor focalización de la inversión pública, tanto municipal, como regional (sectorial), cuando se recogen los planteamientos y prioridades de la ciudadanía. Hasta ahora, el re-enfoque de parte del quehacer de instituciones como la Dirección de Vialidad es un ejemplo de ello.
- Institucionalización de los mecanismos de participación ciudadana. La elaboración y promulgación de una Ordenanza de Participación Ciudadana reconoce los mecanismos de reparticipación establecidos en la Gestión Municipal Participativa en un rango superior, es decir, que va más allá de la exclusiva voluntad de la autoridad de turno. Este es innegablemente un logro sustantivo de la Gestión Municipal Participativa de Illapel.
- Fiscalización ciudadana. Las asambleas territoriales y la cuenta pública del Alcalde son los mecanismos directos por los cuales la ciudadanía se informa de la materialización de proyectos, programas y en general otras actividades del Municipio. En estas instancias, que son abiertas, la autoridad debe dar

cuenta del buen uso de los recursos del Municipio, pero además debe informar de nuevos proyectos y su ligazón con las iniciativas que provienen de las asambleas de base.

3. Mecanismos de Funcionamiento

Enfoques conceptuales

El desarrollo del modelo de participación social está caracterizado por su operatividad a través de las organizaciones sociales con mayor arraigo, fortaleza y presencia en la comuna, abarcando los sectores rurales y urbanos. Desde ahí el Municipio ha ido construyendo sus relaciones hacia la base de la comunidad, dando fuerza y presencia activa a las juntas de vecinos y agrupaciones en asambleas de base. Es así como se han incorporado las visiones, aspiraciones y demandas de los ciudadanos en el modelo de gestión, al mismo tiempo que dichas visiones y aspiraciones fueron canalizadas desde las organizaciones sociales que venían trabajando en el Presupuesto Participativo. La relación activa entre el Municipio y las organizaciones sociales de la comuna, basadas en la construcción de acuerdos (negociaciones), permitió que las distintas visiones fueran incorporadas en el modelo de participación. De la misma manera, las formas concretas que esto ha adoptado es a través de asambleas de base y elección de delegados (consejeros) que, por tanto, son representativos de la ciudadanía.

Illapel es una comuna con altos índices de pobreza (mayores que la media regional y nacional) y que presenta problemas estructurales en su base productiva por la fuerte presencia de la pequeña minería, que por presentar períodos de auge y depresión, arrastra desempleo y migración hacia otras ciudades. En este contexto, las demandas hacia la institución más cercana a las personas, como es el Municipio, son permanentes y de todo tipo. En un contexto de baja participación ciudadana, esto significaría demandas insatisfechas crecientes y una visión crítica al quehacer del Municipio, por su incapacidad de atender todos los problemas de la comunidad. Por ello, recogiendo una historia social de participación social y política activa (memoria colectiva), que se traduce en altos grados de organización ciudadana y reconocimiento de las organizaciones sociales, una propuesta de participación de la comunidad en las decisiones que afectan el desarrollo de la comuna, tiene altas probabilidades de éxito. Desde el municipio, se han establecido los vínculos (puentes) con las organizaciones sociales para hacerlas partícipes de las decisiones que afectan el desarrollo de la comuna y las personas. Este proceso no ha sido fácil y encontró en el Concejo Municipal una barrera, porque éste entendía que a más participación de la sociedad organizada, menor relevancia en la toma de decisiones tendría este órgano de administración, restándole poder y capacidad de mediar con la sociedad civil a través de los mecanismos clásicos de cuotas de poder. El proceso masivo, ordenado, creciente en participación y de amplia discusión con todos los actores locales, permitió superar estas dificultades. Especial relevancia debe darse a la capacidad de negociación que se ha ido construyendo en el tiempo y a la calidad de los dirigentes sociales, formados todos durante

el proceso previo del Presupuesto Participativo. Un segundo hito relevante, lo constituye la forma en que, a partir del análisis del agotamiento del modelo de Presupuesto Participativo, se constata la necesidad de involucrar a otros actores de carácter regional, ligando las demandas de los ciudadanos organizados a la capacidad de los entes regionales (de tipo sectorial, como los servicios ligados al Ministerio de Obras Públicas, por ejemplo). Para ello, la formación de mesas de trabajo con presencia de los representantes de la experiencia (consejeros y coordinadores), del Municipio y de las otras instituciones públicas regionales, ha sido clave por haber permitido avanzar en materias de alta sensibilidad para la ciudadanía (arreglo de caminos, por ejemplo). Este nivel de coordinación alcanza incluso a instituciones privadas como son las empresas de servicios básicos, en la perspectiva de la mejora de estos servicios. Los ciudadanos reconocen logros relevantes en el campo de las relaciones con entes públicos y privados de carácter regional, por la capacidad para sentarse a dialogar, por el reconocimiento por parte de estas instituciones como parte activa del proceso de desarrollo y como deliberantes en la toma de decisiones. Existe la sensación generalizada de que se ha construido una capacidad de influencia en el aparato público y privado regional, que es un capital que debe ser cuidado, acrecentado y fortalecido.

Para llegar a este punto, en que la institucionalidad pública (local y regional) y privada (regional) reconoce esta instancia de Gestión Municipal Participativa y a los representantes de la sociedad civil como actores del proceso, debió primero recogerse las ideas y modelos que provenían de ésta. Este proceso se facilitó por la experiencia previa que existía de Presupuesto Participativo, que dio la base de formas de organización y diálogo entre actores. El proceso de maduración por el que se debió atravesar implicó, entre otras cosas, la necesidad de conciliar intereses entre los representantes de la sociedad civil y los representantes del Municipio. En este proceso de construcción ha sido clave establecer mecanismos validados de priorización de iniciativas, de tal forma que conceptos como los de la solidaridad aparecen muy nítidamente en las formas de negociación, solidaridad entendida como la capacidad de posponer los intereses particulares en función de los intereses colectivos. Si bien es cierto que la participación de la ciudadanía se da en un marco de objetivos de corto, mediano y largo plazo y en función de soluciones concretas para problemas específicos en los distintos campos de la actividad social (obras públicas, vivienda, salud, educación, cultura, entre otros), el grado de conocimiento de la realidad local, de las limitaciones presupuestarias y de los grados relativos de carencia, ha hecho que las expectativas de los beneficiarios se satisfagan revisando y teniendo en cuenta la globalidad de los problemas y carencias. Un gran avance se observa en la capacidad de incidir en las decisiones de las instituciones públicas regionales que materializan inversión en la comuna, orientándolas en el sentido de lograr los mayores beneficios sociales (relación costo/beneficio, a partir de un modelo de decisiones de priorización validado que recoge diferentes elementos, tales como profundidad del problema, tiempo de carencia, radio de influencia de la solución y otros).

Diseño de las estrategias de intervención

Las estrategias de intervención definidas a través de la iniciativa de Gestión Municipal Participativa se caracterizan por recoger las formas tradicionales de organización de la comunidad. En Illapel existe una historia de organización social y comunitaria de profundas raíces que ha sido aprovechada en el marco de este modelo de participación social para direccionarla en el sentido de que asuma roles mayores de intermediación que los tradicionales que se observan en otros territorios. La estrategia requiere de altos grados de participación de la ciudadanía por ser ella el validador del quehacer de la Gestión Municipal Participativa. A bajos grados de participación, el modelo perdería fuerza y reconocimiento y aunque presentara altos grados de intermediación, negociación y capacidad de poner los temas en las mesas de acuerdos, no tendría la legitimidad de una iniciativa con fuerte respaldo ciudadano. Por ello, el diseño de la estrategia incluyó la formación de una red institucional de amplia base para el funcionamiento de la Gestión Municipal Participativa, que incluye a las asambleas de base (juntas de vecinos), delegados, comisión de seguimiento y coordinadores, entre otros. Es a partir de la base social de donde surgen las iniciativas, las que se modelan, sensibilizan, evalúan y negocian con la institucionalidad pública local y regional. Para que esto pudiera tener éxito fue necesario el reconocimiento en todos los niveles de parte de la autoridad comunal, retroalimentando el sistema con información y sus propias visiones. Pero esto no sucede sólo a este nivel sino que también a nivel de las distintas áreas funcionales del Municipio, las que deben dar cuenta de su quehacer a la comunidad, al mismo tiempo que deben modificar el trato hacia la ciudadanía, que es parte consustancial del modelo de intervención. Este es probablemente uno de los puntos menos desarrollados de la iniciativa, ya que exige un cambio cultural profundo desde la función tradicional de un funcionario a un servidor público.

La estrategia de intervención de la iniciativa Gestión Municipal Participativa contiene una promesa de mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos, las que se expresan en mejoras sociales, económicas y culturales. Además, mayores niveles de participación ofrecen la oportunidad de intervención política, favoreciéndose la interlocución, mediación y compromiso de los actores políticos. Para ello, ha resultado evidente para la ciudadanía la necesidad de contar con instrumentos que desde ella presionen hacia los cambios. La Gestión Municipal Participativa ha ofrecido un camino inequívoco de participación con sentido de futuro, con miras a mejorar las condiciones de vida, así como también con la posibilidad de representación de la ciudadanía. La Gestión Municipal Participativa se ha convertido en un instrumento que negocia, establece puentes y vínculos con instituciones públicas y privadas, obtiene logros concretos por la vía del entendimiento, el diálogo o la negociación, antes que por la imposición de las ideas o por sobre otra consideración. La participación social tiene en la Gestión Municipal Participativa un sentido práctico, que es la obtención de mejoras en las condiciones de vida concretas de las personas, pero al mismo tiempo, tiene un sentido estratégico, de construcción de fuerza social para el cambio.

La forma en que la iniciativa de Gestión Municipal Participativa ha operacionalizado sus estrategias de intervención en función de sus objetivos ha sido a través de la construcción de un modelo de organización en que los ciudadanos, a través de sus organizaciones, participan activamente. El modelo contempla la participación de los ciudadanos desde la base organizada, siendo receptores de información y generadores de ideas y demandas. Asimismo, son los ciudadanos en asambleas de base los que reciben las cuentas públicas de la autoridad edilicia. Ahora, dado que el sistema es desde la base social hacia arriba, recoge de manera certera los planteamientos de los ciudadanos, los que se traducen en estrategias que son desplegadas por los consejeros y coordinadores de la Gestión Municipal Participativa. Las evaluaciones periódicas, son desarrolladas a partir de los planteamientos en las asambleas de base y vuelven a éstas bajo la forma de asambleas territoriales.

Los objetivos que se definen en las estrategias de intervención son fruto de una amplia discusión y análisis desde la base social, la que comparte los planteamientos en ejercicios plenamente democráticos y, en consecuencia, compartidos.

En relación a los estilos de participación, es decir, a los modelos que se han adoptado para facilitar la participación de los ciudadanos en la construcción y definición de estrategias, se puede señalar que los beneficiarios cumplen un activo rol. En consecuencia, no son meros receptores de los planteamientos de la autoridad o de sus propios representantes. Esto es posible constatarlo a partir de las dinámicas de participación que existen en las distintas instancias, y de los protocolos de acuerdos y negociación aceptados como válidos por las personas y organizaciones. Lo anterior se puede constatar también a partir del tipo de principios que regulan la participación de las personas y organizaciones de base –que son ampliamente conocidos (por ejemplo, el modelo de priorización de proyectos y programas)– y del mecanismo de construcción de acuerdos y jerarquización de iniciativas, así como también del volcamiento de las iniciativas desde las asambleas hasta los representantes últimos de las iniciativas priorizadas (coordinadores de la Gestión Municipal Participativa). El rol que asumen los consejeros y coordinadores de la Gestión Municipal Participativa es recoger los planteamientos en cada una de las instancias de amplia base, y no de imponer sus visiones hacia abajo. Lo mismo puede decirse de la autoridad, la que recoge los planteamientos de la comunidad y los incorpora como una variable más (y altamente significativa) de sus propios procesos internos de decisión, en una relación cada vez más horizontal, cuestión que ha sido facilitada por la existencia de una institucionalidad, como es la Ordenanza de Participación Ciudadana. La lógica sobre la cual se construyen las estrategias de negociación y las formas concretas que adoptan los mecanismos de relacionamiento, de negociación y de acuerdos con las autoridades (comunales o regionales) es construida desde abajo, lo que se preserva por la fuerte presencia de las organizaciones de base en los procesos de toma de decisiones más importantes, incluyendo la cuenta pública.

Modelos de gestión

La iniciativa de Gestión Municipal Participativa de Illapel surge de la maduración del Presupuesto Participativo, por lo tanto, hay un cúmulo de experiencia que se fue acumulando a lo largo de tres años, lo que impulsó y motivó al Municipio a profundizar la relación con la sociedad civil. Al mismo tiempo, desde la sociedad civil, las organizaciones sociales (tanto rurales, como urbanas) buscaron coincidentemente ampliar sus niveles de participación e influencia en la toma de decisiones, dada las limitaciones del presupuesto municipal, y ampliarla hacia otras instituciones del Estado, mejorando su capacidad de interlocución y negociación. Entre los promotores de la iniciativa existía la convicción acerca de la necesidad de profundizar la iniciativa de Presupuesto Participativo con el fin de participar más activamente en la gestión local. Del mismo modo, desde el Municipio también existió la convicción de la necesidad de hacer partícipe a la ciudadanía de la gestión local por medio del desarrollo de la ciudadanía.

Las formas de gestión de habilidades y capacidades de los participantes de la iniciativa de Gestión Municipal Participativa y su manejo adecuado –de tal manera de promover la participación y no imponer estrategias ni agendas– han estado marcadas por un estilo que busca sostener e incrementar los niveles de participación, tanto cualitativa como cuantitativamente. Por lo tanto, es una iniciativa que “da cabida” a todos, que no excluye, muy por el contrario, integra ya que recoge los planteamientos de demandas, necesidades y carencias de los ciudadanos, independientemente del lugar en que estén, requiriéndose para ello, sólo la voluntad de participar. De hecho, las cifras de participación en cada una de las instancias son realmente promisorias, ya que así como las asambleas son masivas, los dirigentes y representantes presentan altos grados de responsabilidad. El apoyo que la Corporación Confluencia ha dado ha sido determinante en el desarrollo progresivo, equilibrado y armónico de la participación de los ciudadanos, ya que ha desplegado metodologías de participación integrativas, que han logrado mantener adecuados climas organizacionales. Asimismo, se ha tenido la posibilidad de manejar recursos (escasos, pero relevantes) que salvaguardan los criterios de participación, resolviendo, por ejemplo, problemas de traslado de los dirigentes a las reuniones o trasladando a las personas a las asambleas, facilitando, de esa manera, su participación. Es necesario destacar que la provisión de recursos ha estado orientada específicamente a tareas como edición de un periódico de la Gestión Municipal Participativa (anteriormente del Presupuesto Participativo) y apoyo en actividades como asambleas, por ejemplo, colaborando en el traslado de dirigentes y miembros de las comunidades.

La no existencia de recursos directos comprometidos desde el Municipio u otra institución puede ser una amenaza a la sostenibilidad de la iniciativa, ya que como resulta evidente, son necesarios recursos para tareas de difusión y apoyo logístico.

La iniciativa tiene una rica historia de cómo logró concretarse. Esta historia está incluso más atrás que la iniciativa de Presupuesto Participativo. De la misma

manera, en el tiempo que lleva realizándose, pasó por distintos períodos para su concreción y se enfrentará a situaciones de crisis y cambio que, dependiendo de la capacidad de los actores de sobrellevarlas, se seguirá desarrollando. De partida, al inicio las expectativas de la Gestión Municipal Participativa eran mayores que las que el sistema (particularmente, el Concejo comunal), estaba en condiciones de entregar. Esta fue una primera dificultad a la que la iniciativa se vio enfrentada, ya que los concejales entendían que a mayor protagonismo del modelo de Gestión Municipal Participativa se acompañaba un menor despliegue de las capacidades y atribuciones del Concejo comunal. Esto obligó a generar mecanismos de negociación entre los distintos actores, surgidos desde la propia contingencia. Adicionalmente a este episodio no existen otras crisis institucionales que hayan tensado la Gestión Municipal Participativa de tal manera de obligarla a generar nuevos mecanismos adaptativos. Probablemente estos mecanismos deberán surgir a partir del alejamiento progresivo de la Corporación Confluencia, que ha facilitado los procesos por medio de la entrega de metodologías, capacitación y asistencia técnica a las organizaciones sociales, para dotarlas de las capacidades de interlocución necesarias. Internamente, no se han evidenciado disputas por el poder aún cuando la experiencia debe empezar a promover nuevos liderazgos, los que por ahora son limitados en número.

Tampoco desde el Municipio ha habido conflictos que hayan debido ser resueltos con motivo del desarrollo de la Gestión Municipal Participativa, pero se evidencia que a futuro se generarán tensiones derivadas del progresivo protagonismo y exigencias de nuevo trato de parte de la ciudadanía hacia los funcionarios públicos. En consecuencia, aún falta un mayor despliegue para ver cómo se abordan los problemas y conflictos al interior de la experiencia, y si existe o no la capacidad de diseño de mecanismo de solución de conflictos. Asimismo, una vez que la Corporación Confluencia se haya retirado definitivamente, se podrá ver si la iniciativa ha sido o no capaz de obtener recursos para su funcionamiento normal, adaptándose a esta nueva condición.

Seguimiento y evaluación

La sostenibilidad de la iniciativa está en directa relación con su capacidad de obtener resultados. En la experiencia previa del PP se diagnosticó que adolecía de limitaciones estructurales dadas por el reducido presupuesto municipal. De esta manera, la iniciativa de Gestión Municipal Participativa debía desde sus inicios ser capaz de superar estos obstáculos y limitaciones. El desafío era muy importante, puesto que de su éxito dependía su credibilidad en la ciudadanía, así como también determinaría la capacidad de interlocución con el Municipio y otras instituciones del Estado y privadas. Por ello, la iniciativa se abocó a la tarea de establecer metodologías a través de las cuales se pudieran “aterrizar” las demandas de los ciudadanos, y ligarlas con el instrumental de Estado, de tal forma de darles la posibilidad cierta de solución a los problemas más demandados.

Hasta ahora, existe una evaluación generalizada que la iniciativa es exitosa en

la medida que ha sido capaz de: (i) sistematizar las demandas; (ii) promover su solución con los actores adecuados (Municipio, otras instituciones del Estado, empresas de servicios básicos); (iii) hacer un seguimiento del grado de efectividad de los acuerdos que contraen estas instituciones (públicas y privadas) en el marco de la Gestión Municipal Participativa.

Los grados de concreción de las iniciativas están limitados por las capacidades presupuestarias reales y la disponibilidad de instrumental de intervención efectivos, por tanto, el examen de las demandas y priorización son claves al momento de definir el quehacer de la iniciativa. La rendición de cuentas de parte de la autoridad edilicia es un mecanismo que permite contrastar el nivel de concreción de las demandas con lo efectivamente alcanzado, contextualizando la materialización de las inversiones y la ejecución de los programas y proyectos.

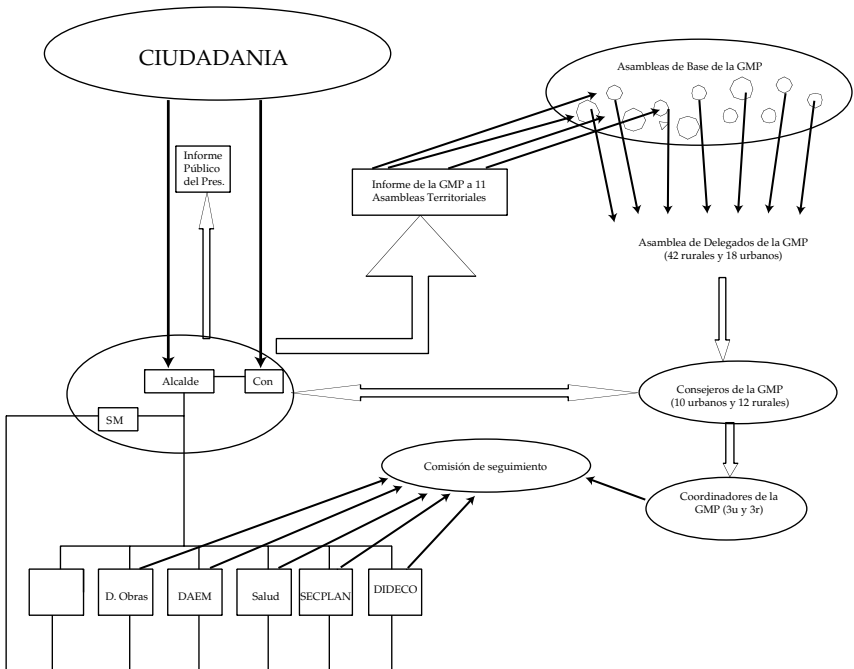
La forma adoptada para calificar los grados de éxito en la concreción de las iniciativas son las asambleas de base, ya que es desde allí de donde surgen las iniciativas (y son priorizadas) y donde se da cuenta de lo realizado por la autoridad. Hasta ahora, si bien no existe una evaluación formal de los éxitos/fracasos, es decir, del impacto de las actividades realizadas, se puede constatar un ambiente favorable, porque lo materializado hasta ahora es catalogado como exitoso (mejoras de caminos, mejoras en los servicios de salud, variados proyectos de inversión municipal y regional). Existe, por lo tanto, un ambiente favorable al desarrollo a futuro de la iniciativa.

La iniciativa está en pleno proceso de despliegue, por lo que es posible distinguir dos sensores en la comunidad acerca de la iniciativa: (i) el grado de concreción de iniciativas surgidas o demandas desde la base social y (ii) grado de institucionalización de la iniciativa, que le dé perdurabilidad a ésta, independientemente de los procesos políticos y sociales, y las características de los líderes y su cercanía/lejanía con el modelo de desarrollo y participación ciudadana que se promueve.

Como se dijo antes, existe un ambiente favorable para el desarrollo y expansión de la iniciativa, producto de la concreción de proyectos de desarrollo muy sensibles para la ciudadanía que no habían sido abordados con anterioridad, probablemente a causa de una errónea lectura de las demandas de los ciudadanos. En este campo el grado de éxito futuro va a depender del tipo de demandas y del grado de involucramiento de instituciones diferentes al Municipio, que como se ha dicho, presenta limitaciones severas, dado el exiguo presupuesto con que cuenta. Se hará necesario, además, generar metodologías de medición de cada proceso en cada una de sus etapas, para determinar los impactos reales de la iniciativa.

Por otro lado, hay un avance notable en cuanto al grado de institucionalización de la iniciativa, con la concreción de la Ordenanza de Participación Ciudadana, lo que es reconocido por todos como un avance sustancial en la participación democrática y en el control y fiscalización de las autoridades locales. Al respecto, la iniciativa cuenta con mecanismos de seguimiento de las políticas públicas aplicadas al fortalecimiento de la ciudadanía, dados por las propias dinámicas de funcionamiento de la Gestión Municipal Participativa, lo que obliga a autoridades

y a representantes de la sociedad civil a un protocolo de funcionamiento pre-establecido, con obligaciones y derechos igualmente establecidos y claros. Falta, sin embargo, el establecimiento de un “observatorio” de prácticas que favorezcan la participación ciudadana y que permita llevar un control de los avances que en este campo tienen las instituciones públicas. Esta puede ser una tarea adicional que el modelo de Gestión Municipal Participativa desarrolle, y que puede tener un fuerte impacto sobre la práctica de las instituciones públicas.



La iniciativa de Gestión Municipal Participativa de Illapel tiene dos actores principales: el Municipio y la sociedad civil organizada. La forma en que se establece la relación ha quedado determinada en la Ordenanza de Participación Ciudadana que contempla la existencia de asambleas de base que eligen a sus delegados, consejeros y coordinadores en calidad de entes ejecutivos que conducen las demandas de la ciudadanía organizada. Al mismo tiempo, se establece un órgano intermedio que es la comisión de seguimiento, que hace la revisión de los avances/retrocesos de los acuerdos alcanzados con la autoridad. Este es el órgano que permite verificar si las cosas se llevan adelante de acuerdo a lo programado y es el que pone la voz de alerta ante los problemas.

Por otro lado, la autoridad comunal (Alcalde y Concejales), junto con recoger las demandas de la ciudadanía (de manera directa o indirecta a través de los consejeros de la Gestión Municipal Participativa), tiene por función dar cuenta pública a los ciudadanos de sus planes y programas, así como de los avances y retrocesos en la ejecución de éstos. Este es un proceso participativo, de amplia base, ya que el Alcalde debe informar de la Gestión Municipal Participativa a 11 asambleas territoriales, que reúnen a las asambleas de base rurales y urbanas.

4. Aprendizajes

Ciudadanía y vínculos Estado-sociedad civil

La experiencia de PP demostró ser insuficiente para lograr incidir en la dinámica del desarrollo comunal, principalmente porque el presupuesto municipal es reducido y porque buena parte de las demandas de la ciudadanía deben ser resueltas a través del quehacer de otras instituciones del Estado, cuyo trabajo es principalmente de tipo sectorial. En consecuencia, esta experiencia ha permitido potenciar la capacidad de interlocución, negociación y priorización de iniciativas de desarrollo con otras instituciones del Estado, tradicionalmente menos abiertas al diálogo y con menor práctica en diálogos y encuentros con la ciudadanía. El aprendizaje ha sido mutuo, pero la ciudadanía organizada ha sido capaz de sostener sus propuestas con un alto grado de horizontalidad en la relación; más aún, ha colaborado activamente con las instituciones públicas en la identificación de problemas y las mejores formas de solución. También se debe destacar el aprendizaje al interior de las organizaciones y el diálogo entre organismos representativos de intereses diversos, como por ejemplo, aquellos provenientes de los sectores rural y urbano; asimismo, es destacable su capacidad de negociación en base a criterios aceptados y validados para resolver diferencias y, por sobre todo, priorizar iniciativas, ante la constante que es la escasez de recursos.

La experiencia de Gestión Municipal Participativa es la mesa sobre la cual se ponen las demandas diversas de la ciudadanía y, al mismo tiempo es un espacio de discusión, análisis, priorización, diseño de estrategias de negociación y caminos de solución para los más diversos problemas relacionados con el desarrollo comunal. Por tanto, existe un valor implícito en la capacidad de ponerse de acuerdo, muchas veces postergando intereses propios particulares en beneficio del interés colectivo; lo mismo sucede con la capacidad de negociar con las instituciones públicas que materializan inversiones en la comuna, y la elección de prioridades en base a un diagnóstico propio y compartido.

Los vínculos entre la ciudadanía y el Estado se dan en distintos niveles, dado el amplio espacio que ocupa la experiencia Gestión Municipal Participativa. En primer lugar, se establece un diálogo entre las organizaciones sociales y el Municipio. Esta relación—dado que se ha formalizado a través de la Ordenanza de Participación Ciudadana— se establece en dos niveles: por un lado, con el aparato burocrático del Municipio con el objeto de favorecer un diálogo más fluido hacia toda la

comunidad; y, por otro lado, con el Concejo Municipal, en una relación de negociación para priorizar las iniciativas de inversión. En segundo lugar, se establece un diálogo con otras instituciones del Estado, tales como Dirección General de Aguas, Dirección de Obras Hidráulicas, Chile Barrio y la Dirección de Vialidad, con las cuales se discuten las necesidades de la comunidad, los programas a ejecutar por las instituciones sectoriales y la priorización de estas iniciativas de acuerdo a los intereses de la comunidad. Además, se ha establecido una relación y diálogo directos con otras organizaciones de la sociedad civil, tales como la propia Corporación Confluencia y con instituciones de alta relevancia, como son los medios de comunicación social –en particular, radios y televisión local– con quienes hay una activa relación para informar acerca de las distintas iniciativas, así como propiciar una mayor participación. Evidentemente, la densidad de relaciones que se han establecido y su capacidad de irradiación hacia todos los estamentos de la sociedad son un aporte significativo a la democracia local y a la gobernabilidad, lo que se manifiesta en los altos grados de participación ciudadana en las actividades generales organizadas por el Municipio, así como en el alto respaldo ciudadano de las autoridades comunales, que se deriva del alineamiento entre los intereses de la comunidad y de las autoridades comunales.

Innovación

Lo que resulta especialmente innovador es la capacidad endógena de las organizaciones sociales en sintonía con sus autoridades comunales de desarrollarse y de involucrar a nuevos actores en este proceso de maduración, de crecimiento y de construcción colectiva. Si bien el Presupuesto Participativo en sus orígenes surge de replicar experiencias extranjeras, particularmente el Presupuesto Participativo brasileño, la Gestión Municipal Participativa es un crecimiento y desarrollo de la iniciativa desde dentro, es decir, como resultado de la maduración de la iniciativa de Presupuesto Participativo pero, particularmente, del empoderamiento progresivo de la ciudadanía organizada. Contrariamente a una frustración por los escasos alcances del PP, la iniciativa se reconvierte y profundiza y esto es particularmente innovador y ejemplar. Asimismo, es también innovador que las relaciones que se establecen entre las organizaciones sociales estén basadas en el diálogo, la discusión sobre mecanismos transparentes y la negociación. Sin embargo, lo más significativo es el respeto que las organizaciones, sus dirigentes y la ciudadanía organizada han sido capaces de desarrollar respecto a los principios sobre los cuales se construye la priorización de iniciativas (particularmente de inversión sectorial o comunal) sin que ello signifique menoscabo o disputas. Los principios sobre los cuales se construyen estos acuerdos se basan especialmente en principios solidarios, lo que en la iniciativa de la Gestión Municipal Participativa permite reconocer reciprocidad en las relaciones, respeto, compromiso, lealtad y, por sobre todo, conciencia del bien colectivo como superior al bien individual.

La iniciativa es igualmente innovadora por su capacidad de sentar en la mesa de discusión a otras instituciones del Estado, las que por lo general exhiben prácticas autoritarias imponiendo planes y programas sin consulta a la ciudadanía. En este

caso, se aprecia un logro importante ya que en el marco de la Gestión Municipal Participativa se han construido exitosas mesas de trabajo entre organizaciones sociales e instituciones públicas, asumiendo el Municipio un rol de garante de estos procesos y acuerdos.

Por último, la iniciativa de la Gestión Municipal Participativa es innovadora porque ha sido capaz de institucionalizar la participación ciudadana a través de la Ordenanza de Participación Ciudadana, cuyo logro refleja la capacidad de autoridades comunales y de las organizaciones sociales de converger en base al diálogo y la negociación hacia formas superiores de organización y participación.

Factores claves

La experiencia de la Gestión Municipal Participativa ha demostrado tener un alto potencial de aprendizaje que ha incluido no sólo a la ciudadanía, sino también al Municipio y otras instituciones del Estado. Este potencial de aprendizaje es posible traspassarlo a otras organizaciones, en otros lugares geográficos, no sólo de Chile sino que de otros países. El camino recorrido y la experiencia acumulada son factores que posibilitan su sostenibilidad y capacidad de replicación, ya que la iniciativa ha tenido estadios de desarrollo que han consolidado lo avanzado paso a paso y en donde el diálogo, la discusión interna y con los otros actores de la sociedad han sido clave. No obstante lo anterior, esta iniciativa se sostendrá más allá de su institucionalización, en la medida que promueva cambios culturales en las instituciones públicas. De éstos, los más relevantes son los que deben desencadenarse en el Municipio local, ya que un Municipio no adaptado desde el punto de vista de la actitud de sus funcionarios a las nuevas demandas y trato de la ciudadanía, puede constituirse en freno al desarrollo. De aquí se derivan necesidades que debe abordar el Municipio provocando el cambio en su estructura interna, de tal manera que se transforme en un catalizador para profundizar la participación democrática de los ciudadanos. Por último, se debe destacar la percepción ciudadana, la que acoge la iniciativa de la Gestión Municipal Participativa como un instrumento valioso, ya sea para promover iniciativas o para fiscalizar a las autoridades y su gestión.

5. Conclusiones

La experiencia de la Gestión Municipal Participativa de Illapel reúne una serie de atributos de excelencia, gracias al alto grado de madurez alcanzado tanto en los ciudadanos (beneficiarios), como en las organizaciones sociales que soportan el sistema. Es una experiencia que ha sido capaz de impregnar a las autoridades comunales (Concejo), logrando ser parte sustantiva de la gestión local municipal. La iniciativa parte de una clara definición conceptual que recoge una demanda por mayor participación, la hace propia y la extiende, concibiendo estrategias para la ampliación de su base o plataforma de apoyo y sustentabilidad, tanto en la ampliación y fortalecimiento de ésta, como en su capacidad de incidir en la gestión

local. Por otra parte, estimula y se apropia de métodos de gestión que amplían la participación organizada y la visión de las autoridades como servidores públicos, en los que se encuentra instalada la idea de dar cuenta a la ciudadanía de sus actos y decisiones. En otro orden de cosas, posee mecanismos de seguimiento y evaluación, tanto de la participación de los ciudadanos en torno a sus demandas, como en la gestión local misma.

La experiencia de la Gestión Municipal Participativa de Illapel vista desde las perspectivas de sostenibilidad, replicabilidad e innovación, tiene un nivel de desarrollo consolidado, debido a la experiencia de varios años (los del Presupuesto Participativo) y por la existencia de organizaciones y dirigentes con experiencia. Una de las principales fortalezas con las que puede enfrentar procesos complejos que pudieran conducir a su desintegración (tanto internos como externos), es el grado de institucionalización que posee la iniciativa, lo que la hacen ser parte de la gestión comunal misma (Ordenanza de Participación Ciudadana).

Es una iniciativa poseedora de un alto potencial de replicabilidad en otros territorios, cuestión que requiere como elementos indispensables la existencia de autoridades comunales concientes de la necesidad de profundizar la participación democrática de la ciudadanía y la existencia de organizaciones sociales y ciudadanos convencidos de que el camino de la negociación, el acuerdo y el trabajo conjunto son la base del éxito.

Por último, su carácter innovador se manifiesta en su capacidad de formalizar e institucionalizar los mecanismos que le dan sostenibilidad, como es la generación de una Ordenanza de Participación Ciudadana, que se constituye en el aporte más sustantivo y con alto potencial de replicación. La forma en que se llegó a concretar esta Ordenanza es merecedora de análisis y estudio por parte de autoridades, organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos, ya que describió un camino de aprendizaje colectivo, de negociación y de poner los intereses colectivos por sobre los intereses particulares. La concreción de una iniciativa de este tipo significó no sólo la participación de la ciudadanía organizada junto a las autoridades locales, sino que significó un esfuerzo que se compatibiliza con los requerimientos legales de la administración municipal.

6. Síntesis FODA

Fortalezas

- Existencia de una Ordenanza de Participación Ciudadana que otorga rango legal a una iniciativa que deja de ser voluntaria y sujeta a los cambios coyunturales, para transformarse en una estructura permanente.
- Reconocimiento público de la iniciativa por parte de la ciudadanía, los medios de comunicación y otras instituciones públicas y privadas, que asegura sostenibilidad dada la alta valoración existente.
- Capacidad de involucrar a otras instituciones del Estado (sectoriales) en la

dinámica de la priorización y gestión de los proyectos de desarrollo, sentándolos en la mesa de discusión en una relación orientada a la horizontalidad.

Debilidades

- Escasa promoción y surgimiento de nuevos líderes sociales, que asegure continuidad y sostenibilidad de la iniciativa.
- Inexistencia de una visión de la comuna de largo plazo (10 años, por ejemplo) que sirva de norte al quehacer comunal y eje ordenador en todos los ámbitos. Esta visión, o sueño compartido, facilitaría el ponerse de acuerdo en torno a temas de diversa naturaleza y la incorporación de metodologías de análisis, discusión y aprendizaje nuevas.
- Restricciones financieras al despliegue de la iniciativa, dada la inexistencia de fuentes de financiamiento alternativas al Municipio, que ayudarían a organizaciones de base y dirigentes a desplegar más activamente su quehacer.

Oportunidades

- Actualmente existe un discurso externo favorable a facilitar, promover y consolidar la participación ciudadana, dado por directrices del Gobierno central.
- Existencia de autoridades comunales (Alcalde y concejales) que son promotores de la iniciativa, demostrando, en general, un alto grado de involucramiento en las actividades que demanda la Gestión Municipal Participativa.
- Reconocimiento externo por parte de instituciones estatales, comunidad en general, medios de comunicación y otros, que ayudan a construir un escenario favorable al crecimiento de la participación democrática de la ciudadanía en el marco del Gestión Municipal Participativa.
- Probabilidades de politización de la iniciativa, de las organizaciones y de la discusión, relegando a segundo plano la genuina participación de la ciudadanía organizada en torno a sus intereses. Esto puede profundizarse en períodos electorarios.
- Falta de compromiso de la estructura burocrática edilicia que aún no se adapta a la existencia de un nuevo ente, cuyo rol es participar activamente de las decisiones y que exige un nuevo trato para la ciudadanía.
- Riesgo de que nuevas autoridades interpreten que esta iniciativa resta poder al Alcalde y los concejales, lo que podría provocar rechazo a dar espacio para mayor participación.
- Inexistencia de financiamiento a la iniciativa.