

Una experiencia institucional-vecinal de desarrollo local



ANTECEDENTES GENERALES

NOMBRE EXPERIENCIA: Incorporación de actores locales en la formación y gestión de programas sociales.

CÓDIGO: 13/088/00

COMUNA: Alhué.

REGION: Metropolitana

ORGANIZACIÓN: Municipalidad de Alhué

TIPO DE ORGANIZACIÓN: Municipio

TEMA: Planificación Local

ACTORES: Varios Actores

AREA: Rural

RESPONSABLE DE LA INICIATIVA: Emy Rivero Sone.

DIRECCION: Pintor Onofre Jarpa N°55, Alhué.

FONO: 8319294

EMAIL: alhue.secplac@tnet.cl

ASPECTOS RELEVANTES

- Incorporación de la participación de la población en los programas sociales municipales a través de la nominación de “Agentes Locales Municipales” provenientes de la misma comunidad como encargados de las oficinas respectivas.
- Los agentes locales animan la participación comunitaria y coordinan las actividades dentro del área temática de que se ocupan.
- Participación activa de la comunidad, mediada por los agentes locales, en la planificación, asignación de recursos y ejecución de los programas sociales municipales.
- Cambio en la gestión municipal de los programas sociales, institucionalizando la participación de la comunidad a través de las oficinas y los agentes locales, asignando partidas presupuestarias y roles específicos a estas instancias.
- Sus desafíos más inmediatos son validar la iniciativa el interior del municipio y asegurar su continuidad a través de equipos de trabajo más consolidados.
- Permite visualizar una modalidad de gestión que incorpora la participación ciudadana que se ve posible de replicar en otros municipios.

Una experiencia institucional-vecinal de desarrollo local

Comunidad y Municipio, Aliados por el Desarrollo Social en Alhué:
Incorporación de Actores Locales en la Formación
y Gestión de Programas Sociales

María Gladys Olivo Viana

RESUMEN EJECUTIVO

Alhué, comuna ubicada en la Provincia de Melipilla de la Región Metropolitana, tiene una población de un poco más de 4.000 habitantes y su extensión territorial alcanza a los 840 km². La comuna tiene una capital comunal llamada Villa Alhué en la que vive más de la mitad de la población, y diversas localidades, tales como: El Asiento, Pichi, Pincha, Talamí, Polulo, Santa María y Ex Hacienda Alhué.

A pesar de estar solo a 150 km. de la ciudad de Santiago, es una comuna eminentemente rural, que a raíz de su histórico aislamiento (no es una comuna de paso por ninguna de las carreteras que pasan por la provincia) le ha permitido mantener sus ritos, tradiciones, leyendas y costumbres, pero a la vez le ha significado marginarse del desarrollo del resto de la región y del país. Esto debido principalmente a la falta de acceso a medios de comunicación y los restringidos servicios existentes en la comuna. En 1994 es incluida entre las 72 comunas más pobres del país, de acuerdo al Plan de Superación de la Pobreza.

La situación antes descrita provoca, entre otras situaciones, una alta rotación de técnicos y profesionales en el municipio, lo que significa un alto costo para este, por la discontinuidad en la ejecución de los programas o en las iniciativas que surgen y que en el área social requieren de tiempo y estabilidad para ver y medir resultados.

En la búsqueda de estrategias para transitar de una gestión asistencialista a una gestión de Desarrollo Social, en que se integre la comunidad y el municipio en forma conjunta, se diseña en la Dirección de Desarrollo Comunitario de Alhué, una forma de intervención, cuyo objetivo es abordar de manera integral los temas de competencia en gestión comunitaria con los grupos sociales de la comuna. Se busca integrar a la comunidad en la gestión, traspasar capacidades a través de la capacitación a líderes y actores claves con miras a sentar las bases para un futuro proceso de empoderamiento de los vecinos de la comunidad de Alhué. La iniciativa busca generar intervención en el ámbito institucional, creando las condiciones organizacionales y administrativas para ello y en el ámbito comunitario, planificando de manera participativa con los habitantes de la comunidad.

Esta iniciativa parte en el año 1999, a través de la aprobación del presupuesto municipal donde se incorpora este proyecto para su ejecución. El proyecto comienza a ejecutarse efectivamente desde el año 2000, en el marco de la reestructuración de la DIDECO de la I. Municipalidad de Alhué.

Actualmente la iniciativa lleva aproximadamente un año y medio de funcionamiento y trabaja con 7 encargados en las áreas de Deporte, Juventud, Mujer, Adulto Mayor, Cultura, Infancia y Comunicaciones, tiempo en el cual se han sucedido una serie de etapas:

- Posicionamiento de actores locales como protagonistas de diversos temas de desarrollo comunitario.
- Formulación de planes en las distintas temáticas de desarrollo comunitario y su ejecución a través de la realización de actividades y programas.
- Ejecución de planes formulados a lo largo del año a través de la realización de diversas actividades de desarrollo comunitario.
- Formación de consejos de apoyo a las oficinas, integrado por actores locales de la comuna.
- Gestión de Capacitación formal e informal de los encargados de oficinas y sus colaboradores.
- Participación de la comunidad en la toma de decisiones en el área social.

- Creación de sistemas de información y de administración de la estructura de una Dirección de Desarrollo Comunitario, que se plantea con ánimo de trascender más allá de las personas y de las contingencias políticas de los municipios.

En la búsqueda de su sostenibilidad y de potenciar en los participantes una serie de habilidades que son necesarias para consolidar esta experiencia, se ha desarrollado un proceso de capacitación donde se han establecido parámetros comunes de funcionamiento y criterios de administración de los programas, lo que ha fortalecido el compromiso de los participantes y la posibilidad directa de retransmitirlo a las bases. Es también, a través de la propia ejecución del trabajo, de los viajes a « terreno» a lejanas localidades, donde se han fortalecido estas habilidades entre las que destacan la capacidad de autogestión, de cogestión, de negociación y de administración, además de los lazos afectivos, de solidaridad y colaboración que se observan en el grupo actual de la DIDECO, que vislumbra la posibilidad de una visión y un proyecto activo de Desarrollo Comunal.

El aporte innovador de la experiencia de la comuna de Alhué, es haber integrado a la comunidad a la experiencia del trabajo municipal. Esto no significa solamente hacer participar a vecinos en las actividades municipales, sino “asociarse” en pro del desarrollo social de la comuna. Esta experiencia es un ejercicio concreto de apertura municipal, de confianza; en definitiva de una voluntad real para establecer una nueva mirada en la relación comunidad-municipio. El Municipio y la comunidad de Alhué está siendo capaz de avanzar en prácticas ciudadanas de ejercicio no solo de derechos, sino también de obligaciones para con el desarrollo de su comuna y su gente, lo que otorga un elemento más de identidad a la gestión municipal, al mismo tiempo que a la comuna en su ámbito local y externo.

Este modelo de trabajo fue ratificado por segunda vez durante la aprobación del presupuesto municipal del año 2001 por el Concejo Municipal, lo que institucionaliza la vinculación Autoridad- Sociedad Civil a través de este instrumento municipal, pero además le otorga una estabilidad, permanencia y continuidad.

I. ANTECEDENTES

Alhué, comuna ubicada en la Provincia de Melipilla de la Región Metropolitana, tiene una población de un poco más de 4.000 habitantes y su extensión territorial alcanza a los 840 km². La comuna tiene una capital comunal llamada Villa Alhué en la que vive más de la mitad de la población, y diversas localidades, tales como: El Asiento, Pichi, Pincha, Talamí, Polulo, Santa María y Ex Hacienda Alhué. Atrae al turista, un hermoso paisaje precordillerano, rodeado de cerros; su calle principal que culmina en una plaza ubicada en el centro cívico del pueblo, utilizada ampliamente como un espacio público de convivencia y confluencia vecinal, frente a ella su Iglesia Monumento Histórico Nacional, que da cuenta de la legendaria vida de este lugar llamado Villa Alhué.

A pesar de estar solo a 150 km de la ciudad de Santiago, es una comuna eminentemente rural, que a raíz de su histórico aislamiento (no es una comuna de paso por ninguna de las carreteras que pasan por la provincia) le ha permitido mantener sus ritos, tradiciones, leyendas y costumbres, pero a la vez le ha significado marginarse del desarrollo del resto de la región y del país. Esto debido principalmente a la falta de acceso a medios de comunicación, y los restringidos servicios existentes en la comuna.

En 1994 es incluida entre las 72 comunas más pobres del país, de acuerdo al Plan de Superación de la Pobreza. Algunos indicadores que se presentan en la comuna son:

- De acuerdo a la encuesta Casen 1998 un 6% de la población se encuentra en situación de indigencia y un 19,7 % en situación de pobreza
- Según el Censo de 1992, la comuna de Alhué presenta la tasa de analfabetismo más alta de la Región Metropolitana y supera casi en 4 puntos el promedio de las comunas rurales del país.
- La población más necesitada está constituida por los niños y adultos mayores, seguida por las mujeres y niños. A nivel comunal el 73% de los niños vive en situación de pobreza y de ellos un 28% corresponde a pobreza crítica.
- La actividad económica se caracteriza por su escasa relevancia en el

contexto provincial, correspondiendo a la comuna que presenta menor peso relativo en la base económica empresarial (1,9%).

- El censo comunal realizado en 1999, señala que un 10,4 % de la población económicamente activa se encuentra cesante.

La situación antes descrita provoca, entre otras situaciones, una alta rotación de técnicos y profesionales en el municipio, lo que significa un alto costo para este, por la discontinuidad en la ejecución de los programas o en las iniciativas que surgen y que en el área social requieren de tiempo y estabilidad para evaluar resultados en gestión.

II. DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA

Se trata de una experiencia eminentemente social, ya que apunta al desarrollo comunitario, desde una perspectiva integral de los habitantes de la comuna, también indirectamente se inserta en los ámbitos económicos, culturales, educacionales y de salud. La diversidad de ámbitos, también se refleja en la multiplicidad de actores que participan de esta experiencia, que da prioridad a los grupos más vulnerables de la comuna, tales como mujeres, niños, jóvenes y adultos mayores. También juegan un rol fundamental funcionarios de la Dirección de Desarrollo Comunitario del Municipio.

Esta experiencia busca estrategias para pasar de una gestión asistencialista a una gestión de Desarrollo Social, en que la comunidad es integrada al municipio. El objetivo es, por tanto, abordar los temas de gestión comunitaria en alianza con grupos sociales de la comuna, que dadas sus características, el municipio requiere prioritariamente la conformación de redes locales inmediatas con la gente de su comunidad. Este planteamiento, implica el traspaso de capacidades a personas de la comunidad, integrándolos a un proceso de capacitación y desarrollo de habilidades, para que una vez posesionados de las herramientas de intervención actúan como facilitadores en los temas de desarrollo social de la comuna.

Esta iniciativa parte simbólicamente en el año 1999, con la aprobación del presupuesto municipal donde se incorpora este proyecto para su ejecución, partiendo efectivamente desde el año 2000, en el marco de la reestructuración

administrativa y reformulación en Gestión de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la I. Municipalidad de Alhué.

Desde el inicio del proceso hasta la actualidad cabe señalar, que el mismo, ha estado conducido y liderado por la Directora de Desarrollo Comunitario; profesional que llega a la comuna a través del Programa Servicio País, para luego ser contratada por el municipio. Su conocimiento de la comuna le da a la profesional, la experiencia y señales respecto a las posibilidades de gestión, a lo que se suma la decisión política existente en la institución, por parte de su Alcalde; ambos elementos se complementan como claves para el surgimiento de la iniciativa, toda vez que ya existía una experiencia exitosa en el área de la mujer y que dado los escasos recursos que maneja el municipio, no era posible pensar en desarrollar esta gestión participativa, contratando profesionales o técnicos externos.

La iniciativa se gesta y reflexiona de manera de transformarla en una propuesta con un sólido sustento teórico, una fundamentación técnico-política apropiada para su contexto local, consiguiendo un apoyo unánime desde el Alcalde y Concejo Municipal.

Actualmente la iniciativa lleva aproximadamente un año y medio de funcionamiento y trabaja con 7 encargados en las áreas de Deporte, Juventud, Mujer, Adulto Mayor, Cultura, Infancia y Comunicaciones, tiempo en el cual se han sucedido una serie de etapas y logros:

- Posicionamiento de actores locales como protagonistas de diversos temas de desarrollo comunitario.
- Formulación de planes en las distintas temáticas de desarrollo comunitario y su ejecución a través de la realización de actividades y programas.
- Ejecución de planes formulados a lo largo del año a través de la realización de diversas actividades de desarrollo comunitario.
- Formación de consejos de apoyo a las oficinas, integrados por actores locales de la comunidad de Alhué.
- Gestión de Capacitación formal e informal de los encargados de oficinas y sus colaboradores.
- Participación de la comunidad en la toma de decisiones en el área social.

- Creación de sistemas de información y de administración para la Dirección de Desarrollo Comunitaria que permitan una sustentabilidad en el tiempo y que trascienda a las personas a cargo.

La Dirección de Desarrollo Comunitario cuenta con el siguiente presupuesto municipal para el funcionamiento de sus programas durante el año 2001:

Programa Capacitación y Empleo	M\$	1.150
Programa Mujer	M\$	1.370
Programa Organizaciones	M\$	950
Programa Varios	M\$	780
Programa Cultura	M\$	2.710
Programa Comunicaciones	M\$	898
Programa Adulto Mayor y Discapacidad	M\$	2.311
Programa Juventud	M\$	1.405
Programa Deporte	M\$	1.510
Programa Infancia	M\$	2.310
TOTAL	M\$	15.394

Eventualmente, el municipio, como resultado de gestiones de su Alcalde, recibe algún tipo de aportes financieros de FOSIS, SERNAM, Chile Deportes, que incrementan en forma específica los temas sociales; sin embargo el sustento fundamental del área de gestión social corresponde a presupuesto municipal que se obtiene a través de la presentación de proyectos anuales al Concejo Municipal. En esta última gestión para obtener recursos, participa preferentemente la Directora de Desarrollo Comunitario. En relación a los Agentes de Desarrollo Local Municipales, tienen más bien una participación indirecta en la obtención de recursos financieros, y se concreta en el diseño de los proyectos.

Es conveniente también destacar que existe una red de apoyo interinstitucional a nivel comunal y provincial, que aporta recursos humanos técnicos o profesionales quienes participan activamente en los Comités Comunales de los temas sociales que lidera el municipio (Infancia, Adulto Mayor, Salud,) y que contribuyen fuertemente desde la coordinación e integración institucional al logro de los objetivos comunales del Plan Municipal.

En el ámbito de las redes de apoyo externas, el municipio mantiene in-

tercambio cultural con la Embajada de Japón, a través del cual, profesionales japoneses se insertan en la localidad integrándose al equipo municipal y realizando un aporte técnico-profesional durante un período de dos años en la comuna.

Cada uno de estos programas se encuentra a cargo de un representante de la comunidad, seleccionado por un concurso municipal en función de perfiles previamente determinados, a los cuales se les cancela una remuneración, por el desempeño en determinadas jornadas a la semana, que incluye trabajo en terreno (reuniones con organizaciones, actividades, entre otras) y en oficina (reuniones, planificación, etc).

A continuación se muestra los honorarios recibidos anualmente y la cantidad de horas semanales, comprometidas por los encargados

Programa Capacitación y Empleo	M\$	780	20 hrs. semanales
Programa Mujer	M\$	780	20 hrs. semanales
Programa Cultura	M\$	780	20 hrs. semanales
Programa Comunicaciones	M\$	468	12 hrs semanales
Programa Adulto Mayor y Discapacidad	M\$	780	20 hrs. semanales
Programa Juventud	M\$	780	20 hrs. semanales
Programa Deporte	M\$	780	20 hrs. semanales
Programa Infancia	M\$	780	20 hrs. semanales
TOTAL	M\$	5.528	

III.INNOVACION EN CIUDADANIA Y GESTION LOCAL

El aporte innovador de la experiencia de la comuna de Alhué, es haber integrado a la comunidad a la experiencia del trabajo municipal. Esto no significa solamente hacer participar a vecinos en las actividades municipales, sino “asociarse” con ellos en pro del desarrollo social de la comuna. Esta forma de colaboración ha permitido acortar brechas históricas entre la institucionalidad y la comunidad, procurando experiencias comunitarias que presenten avances paulatinos hacia prácticas de mayor democracia y horizontalidad, generando un proceso de transición desde las históricas prácticas paternalistas y asistenciales, que por cultura institucional se han mantenido durante largos períodos de gestión en los municipios.

En función de lo anterior, resulta especialmente novedoso este municipio que, en un hito de apertura y reconocimiento social, integra a personas de la comunidad a la ejecución de tareas que son tradicionalmente realizadas por funcionarios, accediendo de esta forma a una experiencia inédita de retroalimentación entre ambas instancias, cada una desde su respectiva idiosincrasia vecinal, una e institucional, la otra.

Con esta inserción se espera sentar las bases para un proceso de construcción colectiva de comuna y a futuro generar en la comunidad, un empoderamiento del proceso, que sea capaz en el futuro de transformarse en el capital social, que sustente las decisiones institucionales.

Aún no es posible percibir las perspectivas de validación de esta experiencia, para efectos de empoderamiento, a nivel de la comunidad, no obstante la buena valoración que esta última tiene de la gestión y acciones de cada una de las oficinas, dado que el proceso cultural que lleva implícito es de larga data, en relación al corto tiempo de ejecución de este modelo. Por otra parte, la sustentabilidad inicial del proyecto, está dada por el apoyo político de un Alcalde que ejecuta su segundo período y un Concejo Municipal que se ha adscrito a la experiencia. Es importante destacar que el proyecto, aún mantiene su fragilidad que se basa precisamente en este último factor, que si bien es cierto en este caso el apoyo político, ha operado como posibilidad, pero aún está sujeto, a la consolidación como un Proyecto de Comuna, que trascienda a las contingencias político - administrativa de los municipios.

Aun con debilidades que se contextualizan en el entorno político - administrativo, este modelo de gestión social, es posible pensarlo como replicable en otras instituciones municipales que tengan deseos de abrir espacios de participación en sus comunidades, que cuenten con recursos humanos en su misma comunidad para lograrlo y que dispongan de la apertura suficiente para producir este efecto retroalimentador entre instancias técnicas y vecinales, que desde sus respectivas miradas comienzan a percibir una visión común del desarrollo comunal.

IV. DESARROLLO DE CIUDADANIA

Esta estrategia de desarrollo comunitario, implementada por el municipio, promueve una forma de trabajo planificado, cuyo principal elemento es la promoción de ciudadanía y de gestión participativa. Considera variados actores en su implementación, destaca la participación de agentes de la comunidad que se hacen “cargo” de las oficinas municipales, otorgándoles la posibilidad de impulsar acciones en beneficio del desarrollo de su propia comuna. Esta práctica ha permitido constituirse en un elemento catalizador para el manejo de las expectativas o demandas desde la participación con agentes de la comunidad.

Sin embargo, a nivel institucional, es necesario señalar, que aún no se produce el proceso de «despegue» desde los «funcionarios-agentes locales» en relación a la principal impulsora y líder del proceso que es la actual Directora de Desarrollo Comunitario, esta situación es dable considerarla, ya que no existe un elemento que garantice la permanencia de ella en la localidad, dado que no pertenece a esta y eventualmente podría poner en riesgo la continuación y motivación futura para el proyecto. En este sentido, es necesario para mantener el modelo, la identificación e inserción de otros liderazgos, que en la actualidad no se perciben y que debieran manejar los aspectos técnicos y de gestión, ya que se hace frágil el proyecto, en la medida que esté basado en la incuestionable voluntad y esfuerzo profesional de la actual directora, como elemento central de iniciativa, motivación, control y ejecución del proyecto.

En la búsqueda de su sostenibilidad y de potenciar en los «Agentes Locales Municipales» una serie de habilidades que son necesarias para consolidar esta experiencia, se han desarrollado procesos de capacitación donde se han fijado parámetros comunes de funcionamiento y criterios de administración de los programas, lo que ha fortalecido el compromiso de los participantes y la posibilidad directa de retransmitirlo a las bases. Es también a través de la propia ejecución del trabajo donde se han fortalecido estas habilidades, entre la que destacan incipientemente la capacidad de autogestión, de cogestión, de negociación y de administración.

Como un elemento facilitador del proceso, se observa una cohesión grupal, lazos afectivos que dan luces respecto de la proyección futura de un equipo de

trabajo, donde podrá ser posible complementar visiones, acciones, mirar integralmente el proceso, reflexionar respecto al mismo y desarrollar una segunda etapa de integración grupal, con nuevos liderazgos, con una mirada autocrítica y crítica propositiva entre los integrantes, de lo que es en la actualidad un fuerte potencial como equipo. De esta forma el Municipio de Alhué, junto a elementos de su comunidad, está siendo capaz de avanzar en prácticas ciudadanas de ejercicio no solo de derechos, sino también de obligaciones para con el desarrollo de la comuna y su gente.

V. DESARROLLO DE VINCULOS A NIVEL LOCAL ENTRE SOCIEDAD CIVIL Y ESTADO

Esta experiencia es un ejercicio concreto de apertura municipal, de confianza, de voluntad política - técnica para compartir y ceder poder; en definitiva de una intención real para establecer una nueva mirada en la relación comunidad - municipio en la comuna de Alhué.

Son variados los actores presentes, con diferenciados grados de participación en la consolidación de esta iniciativa. La presencia del Alcalde y Concejo se manifiesta a través de una explícita manifestación de creer en esta forma de trabajo, de aspirar a formas más activas de participación ciudadana, a través de la aprobación del presupuesto y acciones necesarias para su materialización; sin duda es esta instancia quien resulta clave como apoyo en la decisión política para llevar cabo esta iniciativa.

También existe la presencia de profesionales, donde destaca la figura de la Directora de Desarrollo Comunitario como eje articulador de la propuesta y de otros profesionales (Servicio País) que han alentado la iniciativa, a través de apoyo metodológico y técnico. Están los propios actores de la comunidad, jóvenes, mujeres, profesionales que en su comuna aportan cotidianamente con iniciativa, compromiso, mística, un estado de ánimo ejemplar; estos son los propios encargados de los programas, quienes superando barreras culturales e institucionales, se han instalado en el centro de una gestión social municipal que los requiere y los acoge lentamente para sí.

Luego están las instituciones locales, la comunidad organizada, que se ha

integrado activamente en pro de la iniciativa, se observa coordinación interinstitucional, toma de decisiones en conjunto, voluntad para resolver inconvenientes comunes, propios de la localidad, lo que produce efectos altamente positivos y directos en la gente y en el mejor aprovechamiento de los recursos.

La orientación de este vínculo se refleja a través de la incorporación de actores vecinales en la gestión de una nueva forma de trabajo municipal y de una voluntad política de las autoridades y profesionales, que se disponen a compartir su poder en tanto autoridad y/o funcionarios, con actores vecinales y a partir de ahí generar un vínculo fuerte para mirar el desarrollo local, con espacios de mutua colaboración; esto no solo le otorga identidad a la gestión municipal como tal, sino a la comuna en su ámbito local y externo.

La comunidad se encuentra integrada activamente al quehacer municipal desarrollando un efecto multiplicador de esta forma de intervención hacia las organizaciones sociales de jóvenes, adultos mayores, infancia y mujeres, lo que le da mayor cobertura a la experiencia en aspectos básicos de la participación activa como son la toma de decisiones, la definición del destino de los recursos que disponen y el diseño de actividades por desarrollar en forma conjunta, bajo una mirada territorial por cada localidad que conforma esta comuna.

En este sentido, es importante relevar además la alta integración de vecinos en los Comités Comunales de Adulto Mayor, Jóvenes, Mujeres, Infancia, Deportes, organismos informativos y de decisión, que surgen en el año 2000, como resultado de la propuesta de gestión municipal integradora que le dan forma concreta a la participación ciudadana en un nivel inicialmente pasivo de carácter informativo, pero que actualmente avanza hacia la involucración en la toma de decisiones con respecto a la retroalimentación de Planes y Programas Municipales, lo que claramente le otorga un carácter activo y protagonista a los miembros de la comunidad con respecto al desarrollo de la comuna.

En resumen, es posible señalar que en el Municipio de Alhué, a través de la Dirección de Desarrollo Comunitario, existe desde el año 2000, una propuesta modernizadora que se refleja en las siguientes manifestaciones de su gestión:

- Una creciente desconcentración de la gestión municipal, con actores sociales de la comuna que se insertan en los programas sociales municipales; en el año 2001 luego de una positiva evaluación de la experiencia, la voluntad técnica y política se mantiene.
- Una sistemática y programada descentralización de la atención municipal a través de los “Municipio en Terreno”, donde concurren todas las unidades municipales, incluido su Alcalde para conversación y atención a vecinos en las diferentes localidades, lo que claramente se debe rescatar como oportunidad concreta para los esfuerzos institucionales de hacer equipos de trabajo.
- Finalmente la voluntad municipal de compartir poder en las decisiones del desarrollo a través del fortalecimiento de liderazgos vecinales, en aquellas personas que perdurarán en la comuna y que hoy operan como agentes municipales de gestión local.

En este sentido se percibe una ciudadanía que en forma progresiva va teniendo acceso a canales de información y de opinión, también a un fortalecimiento y capacitación de sus organizaciones que están cada vez más en condiciones de transformarse en interlocutores válidos para discutir, cogestionar y en el futuro dar sentido y fuerza a la participación como necesidad ciudadana y no como demanda institucional.

Este modelo de trabajo fue ratificado por segunda vez durante la aprobación del presupuesto municipal del año 2001 por el Concejo Municipal, lo que institucionaliza la vinculación Autoridad- Sociedad Civil a través de este instrumento municipal, pero además le otorga una estabilidad y permanencia en el tiempo como los elementos que posibilitarán que esta forma de acción municipal se consolide a través de la comunidad, de tal manera que esta misma la haga parte de sí en conjunto con el municipio, lo que en el futuro puede constituirse en un elemento clave para la sustentabilidad.

VI. CONCLUSIONES

Actualmente por disposición de la ley orgánica, los municipios en nuestro país deben cumplir una serie de funciones. Algunas son de su exclusiva responsabilidad y en otras deben compartir su gestión, pero esta situación se ve

obstaculizada toda vez que no se dispone de los recursos (humanos y financieros) necesarios para su cumplimiento. Esta situación se transforma más compleja en aquellas comunas más pequeñas, apartadas y con escasos recursos financieros, como es el caso de Alhué.

Resulta importante relevar de esta experiencia algunas conclusiones:

- El apoyo político e institucional que da el Alcalde y el Concejo a este tipo de iniciativa le entregan el respaldo necesario para su implementación en la actualidad; sin embargo, este elemento puede tener una doble lectura en tanto se puede transformar también en amenaza, por las contingencias propias de los cambios de una gestión a otra y afectar su continuidad frente a un eventual cambio de Alcalde o Concejo. La posibilidad frente a esto es que los liderazgos vecinales se consoliden de tal forma, que se sustenten más allá de las gestiones alcaldías; de allí la trascendencia que representa el haber incorporado líderes vecinales a la gestión interna institucional, ya que estos desde adentro del municipio o desde la comunidad, podrán ejercer un rol en pro del desarrollo ciudadano fundamentalmente porque forman parte de la sociedad civil de Alhué y por tanto permanecerán en la comuna.
- La iniciativa y la creatividad, unida a la posibilidad administrativa, dieron como resultado una alternativa de intervención en trabajo comunitario que logra cumplir con objetivos estratégicos propuestos para la comuna. Por tanto, en la medida en que se logre reunir voluntad e iniciativa técnica, voluntad política, claridad frente a los objetivos, y respeto a la Planificación Participativa como instrumento para el Diseño de políticas locales, es posible replicarlo como Modelo de Gestión Ciudadana y Democratizadora en Municipios Rurales, que cuentan con escasos recursos, pero que seguramente disponen de potencial humano que esté en condiciones de capacitarse e incorporarse activamente al desarrollo comunal.
- La experiencia de Alhué permite visualizar que existe un acercamiento real de la gente con su municipio, se destaca la relación horizontal que mantienen los encargados de programas sociales con la comunidad al

ser desarrollados por integrantes de la misma, es común escuchar a la comunidad tratar de “vecinos” a los encargados de los programas, este elemento señala una identidad propia de esta gestión municipal, que rompe con el esquema tradicional de autoritarismo imperante en la relación municipalidad- comunidad .

- Una de sus principales debilidades a nivel de gestión interna municipal es que este proceso no ha sido asumido de igual manera por todas las instancias municipales, ya que se ha centrado solo en la gestión social, lo que le deja aún pendiente la tarea de ir integrando gradualmente a las otras dependencias. Este factor entrega señales de que el proceso interno aún está por consolidarse, se debiera avanzar hacia una coordinación intrainstitucional estrecha, con compromisos de gestión, donde como equipo se aborden los desafíos del Plan de Desarrollo Comunal.
- Por esta misma razón, la validación de esta iniciativa ha sido principalmente desde la propia comunidad, al existir una relación de confianza y horizontalidad en la ejecución de los programas sociales. Esta validación no ha sido tan evidente desde la propia municipalidad, en tanto ha sido un proceso lento, debido a la propia cultura municipal que no ha asumido a estos encargados como “funcionarios”.
- El funcionamiento de esta iniciativa a la fecha, ha estado centrado en las personas que han asumido como encargadas preparándolas individualmente, pero ahora se hace necesario trabajar y reforzar la idea de Equipo de Trabajo, de manera de asegurar su continuidad, independiente de la profesional a cargo o del apoyo político que reciban.

Actualmente la lógica Técnica y Política de esta experiencia institucional - vecinal de Desarrollo Local en Alhué , apunta esencialmente a que “ la gente sea capaz de participar” y junto a ello de poner en práctica sus derechos y deberes que los transforme en verdaderos ciudadanos, con capacidad crítica y propositiva, donde la concepción de comunidad vaya mucho más allá del compartir un territorio común, sino también usar sus recursos, interactuar y capacitarse para operar colectivamente en función de intereses y necesidades comunes.

El Alcalde de la comuna plantea que la participación social, es su apuesta como la clave para el desarrollo en sus dimensiones económica, social y cultural, “si la gente no se involucra, entonces las autoridades no pueden hacer nada, no queremos actuar en forma paternalista”. Asumiendo un ejemplo campesino, “hasta hace unos años atrás la gente del pueblo de Alhué aspiraba a tener mucho terreno, para después repartir y dejar como herencia a sus hijos, hoy esa costumbre está cambiando, porque ya no se les puede dejar mucho terreno, entonces buscan la forma de entregarles las herramientas tales como la educación, para que se desenvuelvan mejor en el mundo. De la misma forma yo veo la participación, no más paternalismo, ahora a la gente hay que entregarle las condiciones para que ellos sean los gestores de su propio desarrollo, en nuestro pueblo, ya empezamos a trabajar para eso y se está empezando a notar”.