



ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO

INFORME FINAL

**EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL
PROGRAMA DE DESARROLLO LOCAL IMPULSA**

TOMO I

**ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO
JULIO 2002**

Equipo Evaluador

Responsable del estudio: Claudia Serrano.

Coordinadora: Manuela Valle.

Investigadores:

- **Carolina Rojas.**
- **Juan Fernández.**

EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO LOCAL IMPULSA

TOMO I

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

I. EL PROGRAMA IMPULSA

1. Presentación del Programa
2. Principios sustantivos del Programa
3. ¿Por qué evaluar IMPULSA?
4. ¿Qué se evaluó y cómo se hizo?
 - Cuadro resumen unidades de análisis y tipo de evaluación
 - Cuadro resumen unidades de análisis y categorías de evaluación

II. PRESENTACIÓN DE LAS UNIDADES DE ANALISIS

1. Intervenciones de desarrollo local
 - Presentación de las intervenciones
 - Cuadro resumen descripción y resultado por cada intervención
2. Los proyectos de desarrollo productivo
 - Origen, trayectoria y objetivos
3. La línea formativa
 - El Diplomado en desarrollo organizacional y local
 - La Escuela de formación de líderes

III. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1. LAS INTERVENCIONES DE DESARROLLO LOCAL

- 1.1. Análisis de Proceso de las intervenciones de desarrollo local
 - Los vínculos que se generan
 - Los actores y momentos claves
 - Aspectos a mejorar sobre los procesos
- 1.2. Análisis de Efectos de las intervenciones de desarrollo local
 - a) Efectos en la comunidad
 - Cuadro resumen de efectos de las intervenciones
 - b) Efectos en los profesionales vinculados a las intervenciones
- 1.3. Impacto que logran las intervenciones locales
 - Cuadro resumen del impacto por intervención
- 1.4. Factores que explican los resultados alcanzados
 - Cuadro resumen factores explicativos

2. LOS PROYECTOS DE DESARROLLO PRODUCTIVO

- 2.1. Descripción de organizaciones y proyectos
- 2.2. Análisis de proceso de los proyectos productivos
 - Cuadro resumen del análisis de los procesos por proyecto
- 2.3. Análisis de efectos de los proyectos productivos
 - Cuadro resumen del análisis de los efectos por proyecto
- 2.4. Análisis de impacto de los proyectos productivos
 - Cuadro resumen del análisis del impacto por proyecto
 - Cuadro síntesis de la evaluación de los proyectos productivos
- 2.5. Conclusiones y recomendaciones

3. LA LÍNEA FORMATIVA

- 3.1. Diplomado en desarrollo organizacional y local
 - 1) Resultados y efectos en los participantes
 - 2) Consideraciones finales
- 3.2. Escuela de Líderes
 - a) Resultados y efectos en los participantes
 - Cuadro síntesis de efectos del Diplomado
 - b) Consideraciones finales
- 3.3. Comentario Final
 - a) Cuadro síntesis de los efectos del Diplomado y de la escuela de líderes
 - b) Generación de capacidades en los diversos agentes locales

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 1. Evaluación del Programa
 - Cuadro síntesis de resultados de la evaluación
- 2. Conclusiones
 - 2.1. Conclusiones globales sobre el modelo y la estrategia
 - 2.2. Resultados logrados y factores explicativos
 - 2.3. Áreas débiles
- 3. Recomendaciones para el Programa IMPULSA
 - 3.1. Recomendaciones generales al Programa
 - 3.2. Recomendaciones a nivel de las Intervenciones Locales
 - 3.3. Recomendaciones a nivel del Diplomado
 - 3.4. Recomendaciones a nivel de la Escuela de líderes
 - 3.5. Recomendaciones en el ámbito productivo

TOMO II

I. LAS INTERVENCIONES DE DESARROLLO LOCAL

1. Documento descriptivo-analítico de la intervención en la Provincia de Arauco.
2. Documento descriptivo-analítico de la intervención en Cerro Navia.
3. Documento descriptivo-analítico de la intervención en La Higuera.
4. Documento descriptivo-analítico de la intervención en Cunco.
5. Documento descriptivo-analítico de la intervención en Tirúa.
6. Documento descriptivo-analítico de la intervención en Puerto Saavedra.

EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO LOCAL IMPULSA INFORME FINAL

PRESENTACIÓN

El presente documento es el informe final de la Evaluación de Impacto del Programa de Desarrollo Local IMPULSA llevado a cabo por Asesorías Para el Desarrollo¹ entre Noviembre del 2001 y Julio del 2002 gracias al aporte de Fundación Andes.

El documento se divide en dos partes. La primera del primer tomo se refiere a la evaluación del programa y se divide en 3 capítulos: el primer capítulo presenta y describe las actividades de IMPULSA. El segundo expone y analiza los resultados del programa a partir de información recabada por diferentes técnicas de investigación. Se presentan los resultados en forma descriptiva-analítica, primero por unidad de análisis y luego en forma relacional, integrando el estudio de las diferentes unidades para profundizar una comprensión más integral y global del Programa.

No debe entenderse, sin embargo, que la primera parte describe y contextualiza el Programa, mientras la segunda lo analiza. La presentación del sentido, propósito y accionar de IMPULSA que aquí se entrega ha sido reconstruida e interpretada por el equipo de evaluadores sobre la base de un intenso trabajo de campo. Constituye un resultado del estudio, pues organiza un material diverso del cual no existe un registro sistemático.

En el tercer capítulo se presentan las reflexiones y conclusiones y se entregan recomendaciones que se desprenden del análisis.

Por último, en forma anexa se incluye una reseña de las actividades realizadas en esta evaluación y se incluyen los instrumentos utilizados en la producción de información.

La segunda parte del informe (Tomo II) expone en extenso la evaluación de las experiencias de desarrollo local realizada en las comunas de Cunco, La Higuera, Cerro Navia, Puerto Saavedra, Tirúa y en la Provincia de Arauco.

¹ Este estudio evaluativo estuvo a cargo de Claudia Serrano, Socióloga, y fue coordinado por Manuela Valle, Psicóloga. Participaron los profesionales Juan Fernández, Sociólogo y Carolina Rojas, Trabajadora Social, todos profesionales de Asesorías para el Desarrollo.

I. EL PROGRAMA IMPULSA

1. Presentación del Programa

IMPULSA se inició como una iniciativa de desarrollo local dirigida a personas, organizaciones e instituciones, con el fin de contribuir a que éstas asumieran desde sí mismas su desarrollo, a partir de la expansión de capacidades personales y organizacionales. Sobre esta base, utiliza un enfoque y una metodología flexible que posibilite a los actores locales diseñar y ejecutar planes de desarrollo articulando esfuerzos.

El Programa parte el año 1996, recorriendo dos etapas. En su primera fase, de tres años, logró concertar tres instituciones y/o agencias de cooperación: Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Fundación Andes y Fundación Interamericana (IAF), para diseñar un modelo de intervención y desarrollar acciones de superación de pobreza en 5 localidades del país que concentran población pobre urbana y rural². Estas instituciones firmaron un Convenio de trabajo conjunto en 1996.

El programa IMPULSA se abocó al diseño y puesta en marcha de una concepción y forma de trabajo en el ámbito de la superación de la pobreza, cuya novedad radica en poner en común diversos elementos:

- a) Probar una metodología centrada en las personas y sus capacidades.
- b) Poner en marcha una estrategia que invierte el accionar tradicional en los programas de desarrollo planteando que la dirección y coherencia del proceso no debe darse en el rigor técnico de los diseños y respuestas, sino en la capacidad local de articular un proceso de desarrollo con una dirección compartida, es decir, una estrategia de abajo hacia arriba.
- c) Desarrollar una modalidad de gestión que potencia el rol de diferentes agentes, partiendo por el de la propia comunidad, los agentes públicos, privados y actores locales relevantes.

Los beneficiarios del programa son las personas y familias de las comunas “intervenidas”, las organizaciones sociales y productivas locales, la institucionalidad pública y privada, las redes institucionales y organizacionales de un territorio y los profesionales y líderes que se forman bajo el alero del programa³. Estos se pueden agrupar en:

Beneficiarios directos : Integrantes de la comunidad y participantes del Diplomado

Beneficiarios indirectos: Agentes de instituciones vinculadas al trabajo del Programa e institucionalidad pública y privada⁴.

² Estas localidades se ubican en las comunas de Cerro Navia, Tirúa, Puerto Saavedra, Cunco y La Higuera. El programa realizó durante algún tiempo acciones en la comuna de Huechuraba, las que no formarán parte de esta evaluación.

³ Ver más adelante *Línea Formativa*.

⁴ Si bien los agentes de instituciones ligadas al trabajo local son abordados por IMPULSA mediante acciones concretas, el fin último de dichas acciones dice relación con que actúen en beneficio de los sectores pobres de las comunidades (beneficiarios directos), es por ello que se realiza la distinción analítica entre los beneficiarios.

El propósito del programa ha ido variando con el tiempo, sin perder en este proceso algunas de sus definiciones centrales. Estas tienen relación con los principios orientadores o conceptos maestros los que, con el paso del tiempo, se han ido validando como potentes palancas de desarrollo. Estos son los conceptos de ***generación de capacidades, coordinación de agentes, territorialidad/integralidad, participación/ciudadanía y progreso en el ámbito material y económico***. Retomaremos estos conceptos más adelante.

El propósito principal de la intervención de IMPULSA, según fue formulado para los dos primeros años, fue contribuir a la superación de la pobreza en 5 localidades, mediante un proceso de desarrollo local basado en el fortalecimiento de las capacidades locales y la ejecución de planes de desarrollo comunal, con una mirada territorial – integral y sistémica sobre lo local, que coordinara los esfuerzos, programas y recursos, tanto del sector público como privado⁵. De forma consciente, se decide entrar como una *palanca*, que contribuya a potenciar el trabajo realizado por el resto de los organismos e instituciones, coordinando a los diversos agentes. En el tercer año este objetivo se define más ampliamente como “contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida a nivel de localidades de las comunas del programa”⁶.

En este período se participa en procesos de planificación local (PLADECOS), se trabaja en la construcción de confianzas, la generación de capacidades, la elaboración participativa de planes de trabajo, se realizan iniciativas de formación y capacitación y se inicia el desarrollo de proyectos en el área productiva.

Para su segunda fase el Programa incorpora nuevos elementos a su trayectoria de trabajo local reforzando sustantivamente el componente formativo, tanto el orientado a los agentes institucionales, como a los líderes locales y, a la vez, se enfoca más decididamente hacia el área productiva y el desarrollo económico local. A mediados de 1999 se inicia el Diplomado en Desarrollo Organizacional y Local dirigido a agentes públicos y privados relacionados con temáticas de desarrollo social, económico y territorial. En ese mismo período se obtiene financiamiento de la Comunidad Europea para un conjunto de proyectos en el área económica, así como para el área formativa. Esto es consistente con la lógica de IMPULSA, en tanto una vez que se han constatado avances en el desarrollo de las capacidades, se enfatiza en el área económico-productiva. Estos dos ejes son los que distinguen los esfuerzos de IMPULSA al momento en que se realiza esta evaluación.

El Programa ha contado con diferentes instancias de financiamiento. Desde su nacimiento en 1996 y hasta Junio de 1999, los recursos provenían de IAF, FOSIS, Fundación Andes y CORDAID (esta última desde 1998). Luego, hasta Junio del 2000, el Programa se financió sólo con recursos de FOSIS y Fundación Andes. Entre Junio y Diciembre del 2000, no hubo recursos. Actualmente, desde Enero del 2001 el Programa funciona con recursos de la Unión Europea y CORDAID, para la parte productiva y económica, además de otros recursos para el

⁵ Informe Programa IMPULSA Junio 1996 – Diciembre 1999.

⁶ Programa de seguimiento y evaluación IMPULSA Año II, Junio 1998-Mayo 1999.

componente formativo que se gestionan directamente con la Unión Europea. También se reciben recursos desde FADOC (Bélgica) para el desarrollo comunitario y productivo durante 5 años.

Por último, pero no menos importante, el programa se constituye legalmente como “Fundación IMPULSA” en Agosto del año 2000.

2. Principios sustantivos del Programa

Un programa social es siempre una propuesta de solución a determinado orden de cosas que se desea modificar. El diseño de las intervenciones, expresa una concepción y una teoría determinada sobre la pobreza y el desarrollo. Una evaluación es una forma de conocer si las hipótesis de base del programa, sus conceptos centrales y su particular teoría funcionan para los problemas que este pretende resolver. Por ello es clave detenerse sobre los cinco conceptos principales con los que opera IMPULSA: capacidades, coordinación de agentes, territorialidad, participación y logros económicos.

i) Capacidades

IMPULSA destaca 3 capacidades principales a expandir en las comunidades: capacidad de independencia, de interdependencia y de territorio⁷. Para expandir estas capacidades en la comunidad, deben expandirse en las personas las capacidades de efectividad y de afectividad.

Independencia: Es el paradigma del "yo" a nivel personal y del "nosotros" a nivel familiar, grupal o comunitario: "yo puedo decidir respecto a lo que quiero"; "nosotros podemos".

Relacionadas a la capacidad de independencia están: i) la capacidad de participación individual y organizacional; ii) la capacidad para participar en las decisiones respecto a lo que se quiere; iii) la capacidad para actuar desde uno mismo o desde nosotros mismos; y iv) la capacidad para potenciar las capacidades existentes al interior de la localidad.

Interdependencia: Combina esfuerzos propios con los esfuerzos de otros.

Territorio: Está definida por su capacidad de independencia en cuanto a lo que aporta como propio, más su capacidad de interdependencia en cuanto a lo que es posible conectar con otros en el territorio.

Efectividad: El esfuerzo desplegado para realizar una acción o producto determinado en relación al logro de los resultados deseados, el que se relaciona con:

- i) La capacidad para determinar el resultado deseado distinguiendo entre el producto concreto del propósito mayor en que este se inserta.
- ii) La capacidad para relacionar el resultado deseado con el sistema del cual forma parte.

⁷ Cartilla "Expansión de capacidades en localidades. Programa de Desarrollo Local", Provincia de Arauco, Abril 1998.

- iii) La capacidad para cualificar los elementos del sistema y detectar las "palancas" que permitan activar positivamente el sistema.
- iv) La capacidad para elaborar un plan de acción e identificar acciones o proyectos
- v) La capacidad para ejecutar el plan de acción
- vi) La capacidad para aprender y poder, si es necesario, rediseñar o cambiar la acción.
- vii) La capacidad para cuestionar los juicios y salir de estados de ánimo que dificultan la acción.
- viii) La capacidad para liderar y lograr la efectividad en cuanto a reunir esfuerzos de todos en función de los resultados deseados.
- ix) La capacidad para trabajar en equipo.
- x) La capacidad de participación de los diversos grupos de interés presentes en una comunidad.

Afectividad: Dice relación con la creación de contextos emocionales adecuados, el respeto por lo demás, la construcción de confianza, la cordialidad y amistad.

ii) Coordinación de agentes

IMPULSA sostiene que el logro de procesos de desarrollo local no es el resultado de la intervención de un agente particular, un instrumento, o una iniciativa específica, sino el resultado de un compromiso compartido, construido sobre la base de la generación de confianza (afectividad) entre los participantes que logran poner en común una visión de su realidad, potencialidades y limitaciones para plantearse diversas iniciativas en común. Intervienen en este proceso la propia comunidad, los actores locales, las autoridades, funcionarios, gestores de programas, etc. Las instituciones y programas públicos y sus agentes ligados al trabajo de campo forman parte de un sistema complejo en el cual se promueve la coordinación para alcanzar las metas propuestas.

iii) Territorialidad / integralidad

Asociado a los conceptos anteriores, el territorio y su gente es el campo de acción de las iniciativas coordinadas de diversos agentes que se vinculan en el proyecto local de desarrollo. El territorio expresa potencialidades y limitaciones. Acoge dimensiones históricas, geográficas, materiales, sociales y culturales, permitiendo una mirada integral a los diversos aspectos materiales y no materiales que inciden sobre la calidad de vida de las personas, familias y comunidades.

iv) Participación / ciudadanía

Una dimensión sustantiva del proceso de adquisición de capacidades para intervenir sobre determinada condición social tiene relación con el rol y ámbito de acción que cabe a la población objetivo o beneficiarios de las acciones que se emprenden. Estos son los protagonistas del desarrollo en la medida en que participan, influyen y actúan en las acciones en curso desde el paradigma del "yo puedo", o en otros términos, "yo tengo derechos y deberes en estas materias", lo que fortalece su rol de ciudadanos activos del proceso de desarrollo.

v) Logros económicos y materiales

Los proyectos de desarrollo, junto con la dimensión del desarrollo de capacidades y el empoderamiento de las personas y organizaciones para incidir y controlar los eventos que inciden sobre la vida, tienen una dimensión material que se expresa en mejoramientos concretos en determinadas condiciones o características de índole social y económico.

3. ¿Por qué es relevante evaluar IMPULSA?

La relevancia de sistematizar y analizar los factores críticos del desarrollo del programa, está dada porque IMPULSA está ensayando desde hace varios años un modelo que hoy día es recomendado como alternativa de intervención social en numerosos textos sobre el desarrollo, la nueva política social y la superación de la pobreza.

Se reconoce crecientemente la urgencia de incluir las dimensiones no materiales de la pobreza que suelen venir aparejadas a situaciones de carencias de ingreso e insatisfacción de necesidades básicas, tales como la identidad y pertenencia grupal, la confianza en las capacidades de emprender acciones, el hecho de tener opinión y poder expresarla, el hecho de tener expectativas, demandas, aspiraciones respecto de determinadas oportunidades o estándares de bienes y servicios a los que se tiene acceso, el anhelo de ser reconocido, respetado y tratado con consideración. En pocas palabras, no sólo ser víctima de los acontecimientos positivos y negativos de la vida, sino también visualizar alternativas de acción, poder elegir, actuar e influir sobre las decisiones colectivas. En términos de políticas de superación de la pobreza, es fundamental considerar aspectos socioculturales, tramas de relaciones sociales, asociatividad, juicios, estados de ánimo y lógicas que orientan las conductas de los sectores pobres.

El tema de las dimensiones y alcances del desarrollo ha sido estudiado por Amartya Sen, quien ha vinculado la economía con temas éticos y morales, en busca del sentido más profundo del concepto de desarrollo y bienestar, ligándolo con una real expansión de las capacidades de las personas. Sen sitúa el objetivo primordial del desarrollo en la persona humana y la expansión de sus libertades sustantivas y capacidades para realizarlas. Denomina a esta expansión de libertades "*advance in the general capability of the person*". De acuerdo a este norte deben evaluarse los resultados de los esfuerzos públicos y privados de superación de la pobreza. Por tanto, el análisis de estos temas debe desplazarse desde los clásicos problemas de medición y cuantificación de carencias y dificultades de acceso a recursos, bienes y servicios, para examinar la estructura de oportunidades y las capacidades o potencialidades de que disponen los individuos para desarrollar una vida digna (Sen, 1995, 1997 y 1999).

Estos conceptos se relacionan con el de la participación de los beneficiarios en los proyectos de desarrollo y los beneficios que ello implica en términos de corregir errores en materias de pertinencia y de sustentabilidad (Kliksberg, 1999; Midley, 1995). La pertinencia tiene relación con que las soluciones suelen no ser las más adecuadas, o las áreas de intervención las más sentidas como prioritarias, con el resultado de que la racionalidad técnica se contradice en forma irreconciliable con la memoria histórica y cultural y con determinados saberes de los usuarios, lo que torna inviable y hasta ilegítimas determinadas soluciones. La sustentabilidad se refiere a la

perdurabilidad de las soluciones implementadas, la que tiende a incrementarse si los usuarios las hacen suyas y, por lo tanto, contribuyen a cuidar, conservar y mejorar las soluciones que se han puesto en marcha.

Así lo han comprendido los organismos multilaterales que han comenzado a otorgar al concepto de activos de los grupos pobres para superar su condición o para evitar caer en situaciones de mayor vulnerabilidad, creciente importancia (Moser, 1994; Banco Interamericano, 1999; Banco Mundial, 2000).

La evaluación y sistematización de la experiencia acumulada por IMPULSA permitirá aportar conocimiento y aprendizajes útiles para nuevas iniciativas centradas en la expansión de las capacidades de las personas.

4. ¿Qué se evaluó y cómo se hizo?

Este estudio consta de tres componentes: 1) La evaluación de proceso, efecto e impacto del Programa; 2) la formulación de recomendaciones y 3) la difusión de los resultados; teniendo como objetivos:

1. Realizar una evaluación de proceso del programa que considerara modelo, estrategia, metodología e instrumentos.
2. Evaluar los resultados e impacto del programa, tanto a nivel de comunidades beneficiadas como de profesionales e instituciones que han participado en él.
3. Identificar los factores externos e internos al programa que han facilitado u obstaculizado los resultados.
4. Formular recomendaciones al programa en relación a: a) modelo de intervención, b) experiencias en curso en las comunas de intervención, y c) los Diplomados como estrategia de formación de agentes de desarrollo local.
5. Difundir y comunicar los principales resultados y aprendizajes de la evaluación.

La evaluación realizada se interesó por aspectos relativos a *efectos*, entendidos como resultados directamente atribuibles al Programa; al *impacto*, que buscan dar cuenta del carácter, magnitud y de las posibles causas de un cambio experimentado por los beneficiarios del programa y aspectos relativos a *procesos*, que buscan analizar dimensiones de la ejecución del programa con el objeto de identificar factores que son críticos en su desarrollo.

En la medida que el programa presenta diferente población objetivo, líneas de trabajo, agentes, metodologías e instrumentos, éste fue reorganizado en un esquema que permitiera distinguir y evaluar sus componentes. La evaluación consideró cuatro unidades de análisis:

- a) El programa en su conjunto
- b) Intervenciones de desarrollo local
- c) Proyectos de desarrollo
- d) Línea Formativa: Diplomado en desarrollo local y organizacional, Escuela de Formación de Líderes

Cada una de estas líneas representó para esta evaluación una “unidad de análisis o unidad de evaluación”, considerando también al programa una de ellas. Todas forman parte de un todo que comparte una misma visión del desarrollo y de los pilares estratégicos para enfrentar los problemas de pobreza. Para cada una de las unidades de análisis mencionadas se pondrá atención en aspectos de proceso, efecto e impacto de la forma que se señala en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1.

Unidad de Análisis	Evaluación de Procesos	Evaluación de Efectos	Evaluación de Impacto
El Programa	Actores y momentos claves, factores facilitadores y obstaculizadores, puntos débiles y fortalezas del Programa.	Expansión de capacidades, desarrollo de coordinación territorial, fomento de la participación que es capaz de generar el Programa como un todo.	No se aplica
Las Intervenciones Locales	Se analizan momentos claves, factores facilitadores y obstaculizadores que se identifican en su desarrollo.	Expansión de capacidades, generación de vínculos, formulación de proyectos a nivel de la comunidad y de las instituciones vinculadas a las intervenciones.	Cambios en la comunidad y en los profesionales vinculados al programa a partir de las actividades asociadas a las intervenciones, en relación a la línea base.
Los Proyectos Productivos	Analiza los beneficios a los que acceden las organizaciones productivas estudiadas y además incorpora elementos que permiten emitir juicios sobre: calidad y características de la formulación de proyectos, viabilidad y sustentabilidad de las iniciativas y evaluación técnica de los apoyos.	La ampliación de capacidades se realiza primero en función de tres elementos: i) manejo de oportunidades, ii) manejo de recursos y, iii) manejo de tecnologías.	Busca determinar cambios sustantivos en tres aspectos: i) sobre los ingresos de las organizaciones y los hogares involucrados, ii) sobre los cambios de gestión y comercialización y iii) sobre la sustentabilidad de las organizaciones.
La Línea Formativa	Aspectos relativos tanto al modo de acceso a la instancia formativa y motivaciones iniciales, como a la evaluación de la metodología, asesores, etc.	Capacidades expandidas o desarrolladas a partir de participar en una instancia de formación IMPULSA, desde el punto de vista de los participantes.	Cambios que han gatillado el Diplomado y la escuela de Líderes en sus participantes, según su propia percepción.

A continuación se presenta un cuadro que resume los conceptos claves de IMPULSA y las unidades de análisis o líneas de acción del Programa. Ello permite reconstruir un mapa con los principales puntos de interés para la evaluación.

Cuadro N° 2. UNIDAD DE ANALISIS, BENEFICIARIOS O POBLACION OBJETIVO DEL PROGRAMA Y PRINCIPALES CATEGORIAS DE EVALUACION

Unidad de Análisis	Capacidades (afectividad / efectividad)	Coordinación de agentes (articulación alianzas movilización recursos)	Territorialidad e integralidad (articulación planificación)	Organización Ciudadanía (empoderamiento participación)	Logros económicos y materiales
PROGRAMA IMPULSA <ul style="list-style-type: none"> • Los beneficiarios • Seis unidades de intervención • El sector público • El ámbito privado ligado a programas de desarrollo 	Capacidades que el programa genera en los destinatarios mencionados	Coordinaciones del programa en general	Visión global del programa y coherencia entre sus diferentes líneas de acción	Espacio de participación y retroalimentación por parte de las diferentes líneas de acción del programa	Cambios en el nivel de vida de la población beneficiaria del programa
INTERVENCIONES LOCALES <ul style="list-style-type: none"> • Los beneficiarios • La red institucional • Las organizaciones locales • Los funcionarios y agentes locales de desarrollo 	Capacidades que el programa gatilla o genera en todos los actores que intervienen	Coordinaciones y articulaciones que la intervención contribuye a instalar	Instancias de articulación y planificación y coherencia y alcances de los planes, proyectos y agentes en el territorio.	Niveles de organización, participación y empoderamiento que suscita el programa y sustentabilidad de los mismos	Mejoramientos económicos y sociales relacionados con el bienestar material y la calidad de vida de la población beneficiaria del programa
PROYECTOS PRODUCTIVOS <ul style="list-style-type: none"> • Personas y familias ligadas directamente • Beneficiarios de las obras • Agentes públicos ligados al proyecto • Agentes privados ligados al proyecto 	Capacidades de gestión y producción que se desarrollan Trabajo en equipo Capacidad de enfrentar y resolver situaciones	Movilización y articulación de diversos agentes	Incorporación y/o coherencia de los proyectos con iniciativas o planes locales, comunales y regionales de mayor alcance	Liderazgo Positivo Fortalecimiento de la organización Trabajo en equipo	Logros económicos
LÍNEA FORMATIVA a) Diplomado <ul style="list-style-type: none"> • Agentes públicos • Agentes privados • Instituciones de origen 	Capacidades que se instalan en los participantes y sustentabilidad de las mismas	Irradiación de estas capacidades a las instituciones y ámbitos de trabajo	Integración de la dimensión territorial e integralidad de los problemas del desarrollo	Incorporación de conceptos de derechos y deberes recíprocos en las prácticas cotidianas	Modificaciones en sus oportunidades laborales
b) Escuela de Líderes <ul style="list-style-type: none"> • Líderes y dirigentes de la comunidad • Organizaciones de base • Familias de la comunidad 	Capacidades que se generan y fortalecen en los dirigentes de la comunidad, mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones de base, mejorar su capacidad de gestión y negociación.	Capacidad de los líderes de establecer relaciones y alianzas estratégicas con actores públicos, privados y ONGs para proyectos que benefician a la comunidad.	Capacidad de los líderes de convocar y articular distintos actores para desarrollar una planificación estratégica.	Democratización de las organizaciones de base, incorporación de técnicas participativas de diagnóstico y diseño.	Mejoras en la calidad de vida de la comunidad a través de la formulación e implementación de proyectos.

La aproximación metodológica de este estudio estuvo dada por un diseño flexible y progresivo de investigación que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas⁸, intentando cubrir desde diferentes miradas un amplio espectro de actores que nos permitieran reconstruir cada línea estudiada y su interrelación. En efecto, se realizaron tanto entrevistas en profundidad a actores del nivel central del Programa, a actores insertos en las intervenciones locales y profesionales vinculados a ellas, a participantes del Diplomado y de la Escuela de Líderes; entrevistas colectivas con las comunidades de las localidades; se aplicaron cuestionarios estructurados a líderes, a dirigentes y participantes de organizaciones productivas; se realizaron visitas en terreno a las localidades y se aplicaron instrumentos cuantitativos a participantes del Diplomado y a profesionales vinculados al Programa.

⁸ Para mayor detalle remitirse a Anexo I.

II. PRESENTACIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS

Cabe recordar que las unidades de análisis definidas para esta evaluación - el Programa, las Intervenciones, los Proyectos Productivos y la Línea Formativa – no son componentes independientes, sino partes de un conjunto, una estrategia de intervención y determinados principios y orientaciones valóricas, metodológicas y técnicas. Esto se traduce en la práctica en el caso de esta evaluación en que a veces abordaremos un mismo proceso desde distintas unidades de evaluación, por ejemplo, la iniciativa productiva de las mujeres de Cunco, “CADEPROM”, se analizará desde la óptica de las intervenciones y de los proyectos productivos.

A continuación se describen sintéticamente cada una de estas unidades, saltándonos la descripción global del programa que fue presentada en la sección anterior.

1. Intervenciones de desarrollo local

El Programa IMPULSA ha realizado intervenciones en las comunas de La Higuera, Cerro Navia, Puerto Saavedra, Cunco y Tirúa. Incluimos también información sobre la Provincia de Arauco que se incorpora con la línea formativa a partir del año 2001 y que, sin ser una intervención IMPULSA propiamente tal, participa de la lógica de acción del programa y, a decir de sus protagonistas, es su “hijo natural”.

Las intervenciones tienen una lógica de intervención común, pero que se adapta y amolda a las particularidades de cada territorio y “toma la forma” de cada localidad según sus rasgos económicos y socioculturales. El rasgo característico de estas intervenciones es el espíritu de no introducir “expertos” o profesionales externos, sino desarrollar y potenciar agentes desde dentro de la comunidad. Estas intervenciones no aparecen como un proceso lineal y unidireccional, sino como un proceso complejo y dinámico, con retrocesos y avances, en el que van confluyendo actores y fuerzas hacia un objetivo definido que es levantar el desarrollo local.

La forma en que IMPULSA ha llegado a intervenir en un determinado territorio está determinada primero, por un criterio de focalización que define a la localidad como con altos índices de pobreza; esta definición se extrae del ranking de comunas más pobres establecida por MIDEPLAN en base a la ficha CASEN. El criterio altos índices de pobreza combinado con otros factores, como el grado de aislamiento de la localidad respecto de centros urbanos o la poca dotación de servicios, constituyen los *factores de focalización negativos*.

Por otra parte, es posible identificar que el proceso de focalización también considera los recursos presentes en la localidad, tanto en términos de capital social como de potencialidad productivo-económica y los vínculos previos con actores de los Municipios o de organizaciones del territorio. Estos podrían ser considerados *factores de focalización positivos*.

Las intervenciones son gerenciadas por las Unidades Operativas Locales (UOLs), que apoyan y/o realizan intervenciones directas en una localidad, dirigidas a expandir las capacidades de las personas y de la comunidad y a lograr cambios en la situación económica de dicha comunidad.

Las UOLs son las encargadas de levantar una Línea Base, asesorar y capacitar a agentes institucionales y organizacionales del territorio.

Para caracterizar en forma general este proceso, se hará referencia a los elementos que conforman la *lógica de intervención* con que el Programa opera y, posteriormente, se realizará una breve referencia a los aspectos más característicos y significativos de la intervención en cada localidad.

En la primera etapa de las intervenciones en cada localidad, se propuso un esquema de acción que distinguiera entre tres anillos: la comunidad, la comuna y la región, los que permitían mirar al territorio intervenido desde tres niveles analíticos distintos, desde lo particular a lo general (y/o en sentido inverso). Los tres anillos definidos y las principales actividades desarrolladas en la primera etapa de las intervenciones, se presentan a continuación:

a. *A nivel de la comunidad*

Inducción

Todas las intervenciones parten con un trabajo de “inducción”, el que se puede caracterizar como un “tanteo del terreno”, a través de sistemáticas visitas a la comunidad y múltiples conversaciones con pobladores y dirigentes para la recopilación de información cualitativa. En esta etapa recogen los elementos significativos del contexto y se avanza en una definición del área específica de intervención. Se realiza una primera identificación de los actores de la sociedad civil relevantes del territorio, entre los que pueden haber ONGs, Juntas de Vecinos, colectivos culturales, grupos de mujeres, etc. El trabajo de inducción también contempla una primera aproximación al Municipio y la búsqueda de alianzas estratégicas con actores públicos (FOSIS, SERCOTEC, SERNAPESCA, etc.) que puedan potencialmente jugar un papel relevante en desarrollo local.

Construcción Línea Base

Se efectúan reuniones con dirigentes y pobladores trabajando técnicas de autodiagnóstico de la realidad local. Por ejemplo, en Tirúa se realizaron mapas de autopercepción de la comunidad sobre su territorio. Todos estos elementos son insumos para la construcción colectiva de una Línea Base, la que se levanta principalmente con datos cualitativos. Progresivamente se avanza hacia una mejor identificación de actores organizados presentes en el territorio y se integran elementos para la elaboración de un plan de desarrollo, por ejemplo realizando un catastro de las necesidades de la comunidad.

Formulación de un Plan Productivo

Una vez que se ha establecido una relación de colaboración y de trabajo con los actores del territorio y se ha esbozado una línea base, se lleva a cabo una caracterización de la economía local y se comienza a trabajar en la formulación de un plan productivo sustentable. Esto se ha hecho en algunas comunas a través de jornadas de trabajo con organizaciones sociales para la identificación de posibles iniciativas de desarrollo -ya presentes en el territorio- a potenciar. En

otras comunas, con apoyo de universidades, instituciones académicas o consultoras se han llevado a cabo estudios de factibilidad de proyectos económicos, con participación activa de la comunidad. El objetivo es la identificación de programas orientados a mejorar ingresos, mejorar la calidad de vida y fortalecer el capital social, además de definir el producto y las necesidades requeridas por los grupos.

Implementación del plan productivo

Una vez definidos los proyectos productivos, el trabajo se centra en apoyar la coordinación local ONGs y servicios públicos del sector que pueden aportar ya sea con asistencia técnica a los proyectos o con otro tipo de insumos. Para esto, en algunas comunas se han establecido mesas de trabajo con instituciones públicas y privadas y reuniones de trabajo con ONGs para establecer alianzas estratégicas, además de buscar recursos. También IMPULSA ha sido ejecutora de proyectos.

A partir de este trabajo se ejecutan e implementan los programas productivos y otros programas complementarios, como equipamiento comunitario. Esta etapa incluye también capacitación en capacidades emprendedoras a personas con iniciativas productivas y apoyo permanente a la gestión productiva y organizacional. Uno de los ejes de las intervenciones son las actividades de fortalecimiento del trabajo en equipo y de planificación, a través de la transferencia de habilidades y metodologías. Otro eje importante está puesto en dejar asentado un trabajo de coordinación territorial, a través de la generación de redes. En algunas localidades también se lleva a cabo la elaboración de un sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos productivos.

b. A nivel de la Comuna

Capacitación

Durante la etapa inicial de recopilación de información, se lleva a cabo un primer contacto con el Municipio. También se indaga, a través de conversaciones con la comunidad y dirigentes, acerca de la relación y la percepción que existe sobre éste. Luego, se inician reuniones y talleres de introducción de los conceptos y prácticas que el programa propone, planteando la relevancia del fortalecimiento institucional, en pos de una gestión más eficaz centrada en el impacto, desarrollo local y la construcción de alianzas para proyectar un trabajo conjunto, coordinado desde y hacia la comunidad.

Desarrollo de un PLADECO Participativo

El eje del trabajo con el Municipio se centra en el apoyo a un plan de trabajo para la construcción de un PLADECO participativo, integrando a otras instituciones y organizaciones. Se realiza un trabajo de capacitación al municipio y se llevan a cabo actividades de apoyo a la gestión del municipio. Otras acciones incluyen capacitar a otros actores institucionales, como profesores en planificación estratégica. El programa entra en contacto con comunidades e instituciones públicas

y privadas para apoyar proyectos productivos. Se organizan comisiones de trabajo, que elaboran proyectos específicos.

c. A nivel de la Región

En este punto, así como en los dos ejes descritos más arriba, es posible encontrar diferentes tipos y niveles de coordinación operativa por intervención. En general, las actividades en el nivel regional tienen que ver con reuniones con la institucionalidad pública regional para generar alianzas de desarrollo de las localidades intervenidas. También IMPULSA lleva a cabo actividades que lo vinculan con la institucionalidad regional, por ejemplo en varias localidades el Programa ha establecido vínculos de colaboración con FOSIS regional.

Hasta ahora, las intervenciones han presentado desarrollos diversos y por tanto, han generado distintos grados de empoderamiento en las comunidades. Sin embargo, más allá de las características singulares de cada uno de estos procesos, es posible afirmar que en todas las localidades intervenidas por el Programa hay señales o indicadores de desarrollo local, con diferentes énfasis.

Para las 5 localidades intervenidas, el proceso se comenzó en 1996-1997, y ha tenido continuidad, aunque con particularidades importantes en cada caso. El detalle de cada experiencia, más el caso de la Provincia de Arauco, se expone en el segundo volumen de este informe. A continuación se presenta un cuadro con la descripción resumida de cada intervención.

Cuadro N° 3. INTERVENCIONES LOCALES

LOCALIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN
CUNCO	<p>Se comenzó trabajando con la Municipalidad. Se formó una mesa de trabajo de desarrollo comunal, aunque la participación del municipio fue más bien débil. Se hizo un diagnóstico sobre el bajo nivel de dirigencia presente en las bases. En cuanto a lo productivo se hizo un diagnóstico de la falta de producción de hortalizas y las necesidades de riego de los pequeños y medianos agricultores.</p> <p>El énfasis inicial es en lo productivo, aunque posteriormente cobrará fuerza el aspecto formativo, cuando se realiza la Primera Escuela de Líderes, con financiamiento de FOSIS y de la UE.</p> <p>→ De 1997 en adelante se apoyó a la gestión de la cooperativa CADEPROM, realizándose una capacitación en desarrollo de capacidades y en gestión comercial con las mujeres.</p> <p>→ De 1998 en adelante se trabaja con “La Mañana”, una localidad aislada, en la cual se levanta un plan de desarrollo y se logra vincular a la comunidad con el municipio, adjudicándose proyectos de desarrollo local vinculados al PLADECO.</p> <p>→ En 1999 comienza el trabajo de apoyo a un grupo de mujeres hortaliceras, habitantes de Huerere Bajo. Se llevó a cabo una actividad formativa con profesores y jóvenes del liceo Juan Bosco. Se hicieron 4 talleres con profesores, para mejorar la capacidad de trabajo en equipo. Se continuó con 10 talleres con metodología CEFÉ a estudiantes, desde el cual se generaron algunos proyectos que se financiaron con recursos del Fondo Semilla.</p> <p>→ Finalmente, en el 2000, se realizó la Escuela de Liderazgo y Servicio, con cierta continuidad hasta el presente.</p>	<p><i>Cunco ha sido una comuna poco intervenida, donde la llegada de IMPULSA en la persona de la primera UOL, produjo un fuerte impacto y desató diversos procesos y proyectos.</i></p> <p><i>Hay tres grupos en los que los efectos son particularmente visibles: la cooperativa de trabajo CADEPROM, el sector de campesinos mapuche La Mañana, y los líderes y dirigentes sociales formados por la Escuela de líderes.</i></p> <p><i>El trabajo realizado potencia el desarrollo local y articula actores, pero requiere de un acompañamiento cercano y sistemático.</i></p>
CERRO NAVIA	<p>Se comenzó trabajando con la Escuela 405, apoyando la gestión escolar y el acercamiento entre la comunidad y las organizaciones sociales. El énfasis se puso en lo formativo, con el objetivo de potenciar a los dirigentes locales y así lograr que las organizaciones sociales movilizaran sus recursos orientadas al desarrollo local. Sólo en el último periodo cobra importancia lo productivo.</p> <p>→ En 1998 se realiza la primera Escuela de acción y comunicación efectiva para el desarrollo local, orientada al fortalecimiento del liderazgo de los dirigentes.</p> <p>→ En 1999, producto de la primera escuela de liderazgo, se forma el GAL (Grupo de acción local). También ese año se elabora el componente comunitario del Pladeco, a cargo de AZUL y Estrategia, dos consultoras.</p> <p>→ En el 2000, se integran a trabajar al municipio la UOL y 8 agentes locales que han realizado el Diplomado (2 en el primer año, y el resto en el segundo año), introduciendo la lógica de trabajo IMPULSA en el Departamento de Organizaciones Comunitarias.</p>	<p><i>La intervención en Cerro Navia ha puesto su énfasis en el área formativa, logrando el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de los dirigentes sociales de la comuna. Las actividades orientadas a potenciar el rol activo de las organizaciones sociales, como vía hacia el desarrollo local, presentan como principales resultados la legitimación –para la municipalidad- de dichas organizaciones como interlocutores</i></p>

	<p>→ En el 2001, después de evaluar lo logrado en el desarrollo de capacidades, se decide implementar el proyecto productivo de apoyo a microemprendimientos de la U.V.11, trabajando con la extrema pobreza.</p>	<p><i>válidos entre la comunidad y el municipio. En el ámbito productivo, los resultados son aún incipientes.</i></p>
LA HIGUERA	<p>Se comienza apoyando la gestión productiva y comercial de la caleta Totalillo Norte, junto con dos caletas más: Punta Choros y Chungungo; sin embargo, dados los escasos resultados obtenidos en estas últimas, el trabajo se focaliza en Totalillo. A lo largo de toda la intervención el énfasis está puesto en lo productivo, con el fin de configurar a Totalillo como un polo de desarrollo económico.</p> <p>→ Entre 1998 y 1999 se apoya la construcción de estructuras portuarias en Totalillo y diversos proyectos relacionados con la acuicultura y el mejoramiento productivo. La caleta se adjudica un proyecto de FOSIS y Fundación Andes correspondiente a un camión frigorífico para trasladar los productos extraídos.</p> <p>→ En el 2001 se consolida el trabajo en las áreas de manejo y se fortalece la empresa comercializadora de productos del mar Tres Islotes S.A. También se potencia el cultivo de ostras y se comienza a configurar un megaproyecto turístico.</p>	<p><i>Los principales resultados dicen relación con el fortalecimiento de la agrupación de pescadores y el desarrollo de tres áreas productivas: a) áreas de manejo, b) concesiones acuícolas, y c) transporte. Asimismo, se han obtenido logros relacionados con la habitabilidad del territorio donde se ubica la caleta, y su incipiente configuración como polo de desarrollo turístico al interior de la comuna.</i></p>
TIRÚA	<p>Se comienza trabajando con el municipio, y se realiza un fortalecimiento de la gestión municipal. Además, se presta apoyo y asesoría en la elaboración del Pladeco.</p> <p>→ Posteriormente, se llevan a cabo estudios y se elaboran planes de desarrollo económico para la Asociación Pulfquenche y para Tirúa Norte. Se pone el énfasis en lo productivo. Se apoya la producción y comercialización de cochayuyo, y por otro lado, se reconocen los derechos indígenas en las áreas de manejo.</p> <p>→ Se toma contacto con organizaciones de pescadores y se forma el Consejo de Pescadores de Tirúa, con el objetivo de constituirse en único referente de la zona para negociar y conseguir apoyo de parte de las instituciones públicas en lo que refiere a la pesca artesanal.</p>	<p><i>En Tirúa se ha intentado fortalecer a la organización productiva de cochayuyo y a las agrupaciones de pescadores. Ha habido apoyo a las organizaciones y se ha logrado atraer a participantes de la comunidad hacia la Escuela de Líderes de Arauco.</i></p>

SAAVEDRA	<p>Se comienza a trabajar el desarrollo comunitario desde la Parroquia de Puerto Domínguez.</p> <p>→ Luego se establece un vínculo con el municipio y se participa en la elaboración del Pladeco. Se llevan a cabo varias iniciativas con la comunidad, pero finalmente el vínculo con la municipalidad se rompe.</p> <p>→ Se vuelve a trabajar con la Parroquia de Puerto Domínguez (en obras de riego, agua potable y baños), y con el resto de las instituciones presentes en la zona se establecen contactos en función de áreas de trabajo específicas. Aquí se produce un cambio en la forma de trabajo anterior, en donde la coordinación pretendía ser a nivel institucional - territorial global, y ahora es territorial y para temas específicos.</p> <p>Las áreas de trabajo que toman más fuerza en esta nueva etapa son: Desarrollo de Iniciativas Productivas Agrícolas; Apoyo y Formación a la organización comunitaria (Escuela de Líderes), y Desarrollo de Iniciativas Productivas Turísticas. Esta última área es una palanca de desarrollo distinta a la tradición productiva de la zona, por lo que su instalación y desarrollo toma tiempo.</p>	<p><i>En Saavedra se está empezando a concretar un proceso largo de trabajo. Se destaca una importante articulación a nivel de las instituciones del sector.</i></p> <p><i>El equipo local ha logrado consolidarse y trabajar con mirada común en el territorio, teniendo claro el horizonte hacia el cual ir en desarrollo local. Existe una inversión considerable, con una apuesta económica importante, no obstante aun no se aprecien resultados económicos concretos.</i></p>
ARAUCO	<p>La coordinación de la Provincia de Arauco consiste en una articulación provincial de instituciones ligadas al desarrollo social y productivo en la zona. IMPULSA contribuyó a la inspiración y al origen de la iniciativa y actualmente presta apoyo organizacional a la gestión de las organizaciones e instituciones del territorio a través de un trabajo formativo.</p> <p>Se comienza trabajando con FOSIS en un programa de apoyo a la gestión territorial, y luego se llevan a cabo jornadas con los municipios. El énfasis está puesto en lo productivo y lo social, sin embargo, en el último periodo cobrará fuerza lo formativo.</p> <p>→ En 1998 se realiza un diagnóstico y plan de trabajo en 24 localidades.</p> <p>→ Con el fin de generar redes de trabajo se forma el Comité provincial de fomento productivo, del cual nacen las mesas de trabajo temáticas-territoriales, destinadas a implementar iniciativas locales en los ámbitos de la pesca, el turismo y lo agropecuario.</p> <p>→ Pensando en replicar una experiencia similar al Diplomado, pero más enfocada a fortalecer las dirigencias y las organizaciones de base, se gestó la idea de crear una Escuela de líderes emprendedores.</p>	<p><i>Los principales resultados de la coordinadora dicen relación con dicho trabajo, que ha permitido extender cierto lenguaje, visión y metodología al interior de los agentes locales. Se ha logrado una coordinación interinstitucional, dentro de las que destacan Prorural, FOS (Belga) y Corp. SUR.</i></p>

2. Los proyectos de desarrollo productivo

Origen

Durante la primera etapa del Programa (1997), uno de los objetivos planteados en el trabajo local en cada una de las comunas (si bien como objetivo prioritario en unas, como objetivo secundario en otras) dice relación con la identificación y apoyo a proyectos productivos.

Lo que se buscaba era identificar ámbitos productivos en los cuales se pudiera dar asistencia y apoyo, con el fin de crear o potenciar dinámicas económicas de generación de ingresos al interior de las localidades, de modo de contribuir al desarrollo de sus habitantes. Se buscaba principalmente fungir como *palanca*, como mecanismo de atracción de recursos hacia ciertos proyectos que se consideraran viables.

Trayectoria

Tras los dos primeros años del Programa, las localidades en las cuales este se llevó a cabo contaron con una línea base que permitió, entre otras cosas, realizar una primera aproximación a la realidad del área productiva local, abriendo focos productivos y sugiriendo proyectos. Posteriormente, se efectuó un proceso de identificación de perfiles de proyectos y en algunos casos se realizaron estudios de los circuitos económicos locales con el fin de seleccionar los proyectos que tendrían acompañamiento técnico de IMPULSA, en su diseño y/o ejecución

Aun sin constituirse en una línea de acción prioritaria para el Programa, a Junio de 1998 ya se había apoyado el desarrollo de 19 proyectos económico-productivos⁹ en las comunas de Saavedra, Cunco, Tirúa y La Higuera. En base a estos resultados, y a partir de cambios en la percepción del directorio del Programa en el sentido de relevar el área productiva, el trabajo del tercer año de IMPULSA buscó dar más importancia a esta línea, y se concentró en el desarrollo económico de una localidad por comuna. Es así como en 1999 se propone el proyecto piloto de "Apoyo a iniciativas de desarrollo económico en siete comunas pobres de Chile".

Objetivos

El proyecto piloto "Apoyo a iniciativas de Desarrollo Económico en siete comunas pobres de Chile"¹⁰ es un proyecto de tres años que tiene como Objetivo General activar en cada comuna una dinámica de desarrollo económico en que personas y familias más pobres desarrollen su capacidad de autogestión económica y logren resultados concretos de mejoramiento de calidad de vida, acompañado de un desarrollo de sus capacidades personales. Asimismo, se promovió que las comunidades e instituciones se organizaran, definieran una visión sobre el desarrollo económico de su localidad y/o territorio y ejecutaran coordinadamente acciones, en un marco democrático y descentralizado.

⁹ "Informe de Avance Año II - Junio 1998". Programa de Desarrollo Local IMPULSA.

¹⁰ "Proyecto piloto de apoyo a iniciativas de Desarrollo Económico en siete comunas pobres de Chile". Enero 1999. Fundación IMPULSA.

Los objetivos específicos son: a) lograr una coordinación de actores locales para impulsar una dinámica de desarrollo económico y la generación de capacidades adecuadas; b) mejorar el conocimiento del sistema económico comunal y de sus potencialidades; c) fomentar el espíritu emprendedor y fortalecer el tejido empresarial de la comuna; d) proveer asesoría y asistencia técnica a los pequeños y micro-empresarios en función de sus proyectos económicos específicos; e) facilitar el co-financiamiento y ejecución de proyectos económicos orientados a comunidades y grupos en situación de vulnerabilidad.

Selección de los beneficiarios

La selección de los beneficiarios depende principalmente de los avances del programa en cada comuna, de las características sociales, naturales, económicas y geográficas, así como del énfasis que se quiere trabajar en la comuna. La apuesta está orientada a llegar a distintos tipos de beneficiarios, abordando diferentes grupos de interés y enfoques (mujeres, pescadores, mapuches y pobres urbanos).

Actividades

Es necesario destacar que en cada localidad los procesos se han dado de una manera distinta, existiendo casos tan disímiles como el de Totalillo y el de Cerro Navia. En el primero el énfasis está puesto totalmente en el área productiva, por lo que este proyecto vino a reforzar y a validar el trabajo anterior, mientras que en Cerro Navia el énfasis está puesto en el área formativa, por lo que este proyecto constituyó el impulso para recién comenzar a intervenir en lo productivo.

Entre las actividades que se plantea desarrollar están las siguientes:

- a) Creación o fortalecimiento de un equipo en cada comuna, constituido por actores locales, que estimule acciones para el desarrollo económico de la comuna. Esos actores son personas capacitadas y comprometidas con la iniciativa: líderes de la comunidad que tienen una trayectoria con el programa IMPULSA, funcionarios de instituciones públicas (ej. Municipio, FOSIS, SENCE, SERCOTEC), o privadas (ej. de ONGs de apoyo a microempresarios, funcionarios bancarios) y empresarios. A esta instancia se le llama Grupo de Acción para el Desarrollo Económico Local (GADEL). La responsabilidad del GADEL es el análisis del sistema económico local para construir un plan de acción-desarrollo que estimule la generación de oportunidades laborales y el fortalecimiento o creación de nuevas unidades económicas asociativas de personas que viven situaciones de pobreza.
- b) Capacitación y entrega de información a microempresarios, pequeños productores y funcionarios de municipios de las comunas. Con esto se pretende (1) estimular empleo, (2) facilitar el empoderamiento local valorizando el tejido empresarial existente y el rol de los grupos de microempresarios, (3) canalizar recursos para la capacitación.
- c) Creación de una cartera de proyectos económicos viables y/o co-financiados en las localidades (a través de un Fondo de Arranque y de la gestión de otros fondos), con el fin de crear empleo y generar nuevos ingresos.

Paralelo a este proyecto de 3 años de duración, comienzan a operar nuevas iniciativas en el área productiva con el fin de contribuir al desarrollo económico-productivo de las localidades. Es así como en Julio del 2000 se ha apoyado la ejecución de 39 proyectos de desarrollo económico en Tirúa, Puerto Saavedra y Cunco.

De este modo, a lo largo de los años el Programa ha ido fortaleciendo el ámbito productivo y complementado sus áreas económica y formativa, de manera de lograr un impacto más integral en los territorios en los que se lleva a cabo. La forma en que ha intervenido en este ámbito se caracteriza por crear palancas, facilitar procesos entre distintos actores y también fomentar procesos al interior de las organizaciones productivas que redunden en su fortalecimiento.

3. La línea formativa

La línea formativa del Programa IMPULSA se asienta en el componente Diplomado y en el componente Escuela de Líderes, los que se describirán a continuación.

El fundamento general de la línea formativa es la constatación en terreno de las necesidades no materiales de las comunidades que viven en la pobreza, las necesidades de herramientas metodológicas, pero también de habilidades que potencien el desarrollo personal, organizacional y territorial.

A la vez, en el plano de los agentes locales que intervienen en programas de desarrollo se pretende aportar con instrumentos metodológicos, capacidad de diálogo, capacidad de construir acuerdos sobre la base de la confianza y generar oportunidades para experimentar procesos de crecimiento en lo personal y en lo laboral, desde el ámbito de las preocupaciones por el desarrollo y la pobreza.

Otra dimensión dentro de esta línea de acción, y que es propia del modelo de intervención IMPULSA, dice relación con potenciar el diálogo y el trabajo con distintos niveles de actores, incluyendo a los profesionales, de modo de intercambiar visiones y experiencias, al mismo tiempo que promover un trabajo de desarrollo local integrado. Es precisamente el desarrollo local el ámbito en el cual converge toda la acción del Programa.

Al reconstruir la historia de IMPULSA es posible afirmar que el surgimiento del Diplomado y las Escuelas de Líderes se pueden considerar como un resultado en sí mismo del Programa.

A continuación se hará referencia a tres instancias formativas de diferente ámbito y envergadura: el Diplomado de Desarrollo Organizacional y Local, las Escuelas de Líderes y los Talleres CEFE.

3.1. El Diplomado en Desarrollo Organizacional y Local, Formación de Agentes de Desarrollo

El Diplomado es una línea de acción del Programa que presenta una relación novedosa entre el coaching organizacional y el desarrollo local, centrándose en la formación de *agentes de*

desarrollo local. Un agente de desarrollo local tiene la función de catalizar, conducir, coordinar o animar un proceso de desarrollo al interior de una institución, de una comunidad, en un territorio, comuna o espacio mayor. El acento está puesto en el desarrollo de capacidades como apuesta de desarrollo local: tanto las capacidades individuales como las de organizaciones e instituciones.

Los objetivos específicos del Diplomado son los siguientes:

- Formar líderes en desarrollo local, tanto en el ámbito de profesionales y técnicos como de equipos institucionales.
- Generar competencias en los participantes para intervenir en procesos de cambio y desarrollo organizacional y local.
- Generar una red de aprendizaje e intercambio entre los participantes.

El tipo de formación que brinda el Diplomado se funda en la posibilidad de expandir capacidades personales y organizacionales, a través de la generación de *conversaciones* entre los asesores y los participantes, las que se centran en provocar un cambio en el observador (sus juicios, sus paradigmas, su estado de ánimo o su corporalidad) con el fin de posibilitarle nuevos cursos de acción. Entre todas las capacidades, interesa especialmente la de *aprender*.

Los contenidos se organizan en torno a la trilogía del desarrollo personal, organizacional y local, como distinciones inseparables entre sí. Asimismo, se distinguen tres dominios que constituyen lo humano: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad.

La estructura del Diplomado es la siguiente:

1. Convocatoria: Las personas que participan del Diplomado son en su mayoría convocadas en forma informal a través de su círculo de conocidos (alumnos, generaciones anteriores). Todos los UOL¹¹ han recibido la formación del Diplomado, así como otras personas provenientes de organizaciones sociales, instituciones públicas y otras que trabajan o viven en las comunas y y regiones intervenidas.
2. Talleres centrales: Se realizan cuatro talleres de 5 días de duración durante el año. Lo central en estos talleres es la convivencia grupal y la experiencia personal de los participantes.
Taller 1: Orientado al Desarrollo Personal
Taller 2: Orientado al Desarrollo Organizacional
Taller 3: Orientado al Desarrollo Local
Taller 4: Cierre y refuerzo de temas anteriores.
3. Talleres Regionales: Se realizan una vez al mes. Se junta el grupo de participantes del diplomado de cada región. Cada uno de estos grupos tiene asignado un asesor que los acompaña en el proceso formativo. Tiene por objetivo reforzar distinciones, trabajar individualmente con cada uno de los miembros del equipo y usar las distinciones para ver las experiencias concretas para analizar sus prácticas.

¹¹ Sólo uno de ellos no lo ha realizado.

4. Reuniones individuales con el asesor: Se realizan cuatro veces al año y están dirigidas a hacer seguimiento del proceso que cada persona ha hecho en el diplomado.
5. Tareas y Reportes: Lecturas, Ejercicios Individuales, Ejercicios grupales, Réplica y Grupos de Estudio regionales con los que realizan tareas y trabajan las lecturas.
6. Financiamiento: Se gestiona anualmente, a partir de lo que paga cada persona. La propuesta del Diplomado es que las instituciones financien a los individuos, aunque también se han gestionado becas a través del FNDR, la agencia Ford (12%)¹² y la Unión Europea (30%).

Hasta ahora, el Diplomado se ha llevado a cabo tres veces. El primero, entre 1999 y 2000, se realizó en colaboración entre IMPULSA, Azul Consultores y la Universidad Bolivariana. El segundo tuvo lugar entre Julio del 2000 y Abril del 2001, también con la colaboración de Azul y la U. Bolivariana. Se logró también una buena evaluación desde los participantes. El tercer Diplomado corresponde al ciclo 2001-2002, organizado por IMPULSA y AZUL, del que se registra también una buena evaluación desde sus participantes.

Desde el año 2001, se inició un proceso de formación para *asesores*, en el que participan personas que ya han hecho el Diplomado en años anteriores que ahora están asumiendo como asesores ayudantes. La función de estos asesores es guiar en forma más personalizada y cercana los procesos de los participantes a nivel más micro, ya sea regional o provincial; supervisar los ejercicios de réplicas, guiar los grupos de lectura, etc. Sin embargo, no existen criterios bien definidos sobre el desempeño de los asesores y sus ayudantes, lo que se presenta como una falencia a cubrir en el futuro.

3.2. La Escuela de Formación de Líderes¹³

El segundo componente de la línea formativa se desarrolla a nivel comunitario y corresponde a las Escuelas de Líderes. Hasta ahora podemos distinguir dos tipos de experiencias, las que se realizan en el marco de las actividades de las intervenciones locales y la Escuela de Líderes actualmente en curso en la Provincia de Arauco, financiada por la Fundación Andes y respecto de la cual IMPULSA aporta el financiamiento para la profesional responsable del diseño metodológico de la escuela, quien se inserta dentro del marco de la intervención local.

Para describir este componente nos basamos en el material disponible sobre la Escuela de Líderes realizada en la provincia de Arauco, por lo que la estructura presentada aquí probablemente presente variaciones en su implementación en las otras localidades donde el Programa se inserta. En aquellos casos haremos referencia específica a la forma que adquiere en cada localidad, a partir de entrevistas efectuadas a participantes de la Escuela en dichas localidades, así como a los agentes vinculados a su realización.

¹² Los porcentajes refieren al total cubierto en la segunda versión del Diplomado.

¹³ El análisis que se hace más adelante sobre este campo de acción del Programa, está fundado en la información recogida mediante la aplicación de 18 entrevistas estructuradas a participantes de las Escuelas de líderes.

En la implementación y desarrollo de las Escuelas de líderes participan distintos agentes locales, vinculados a las diversas instituciones del territorio, quienes participan como relatores y reciben una remuneración por su trabajo. El tema del desarrollo local se aborda desde un enfoque sistémico, por lo que se valora el aporte que pueda hacer cada uno de los actores ligados a él.

Esta instancia formativa está dirigida a líderes o potenciales líderes, pertenecientes a organizaciones productivas y representativas del territorio. Tiene una duración de dos años, en que el primero es exclusivamente un proceso de formación. El segundo, agrega al proceso de formación la implementación de un Fondo Concursable.

El objetivo es que los dirigentes participantes activen procesos de desarrollo económico en sus territorios, que participen activamente en las instancias de toma de decisiones sobre las inversiones y proyectos que se desarrollen en las comunas y sean un modelo efectivo para el resto de las organizaciones de la provincia. En forma sistemática, se pueden enumerar como sigue:

1. Expandir capacidades de liderazgo desde afectividad para efectividad y proactividad.
2. Expandir capacidad de trabajo en equipo, potenciar gestión asociativa.
3. Capacidad de negociación desde la interdependencia.
4. Elementos de desarrollo económico local.

Al igual que en el caso del diplomado, se trabajan 3 módulos temáticos o componentes durante el año: Desarrollo personal, organizacional y rural. Estos se imparten a través de la ejecución de 5 talleres centrales provinciales:

Taller 1 Desarrollo Personal

Taller 2 Desarrollo Organizacional

Taller 3 Desarrollo Económico Local

Taller 4 Diseño de Estrategias de Desarrollo

Taller 5 Elaboración de Proyectos

Además, se imparten 8 Talleres comunales conducidos por asesores que conocen y dominan la metodología del trabajo y han sido alumnos del diplomado IMPULSA.

Por último, está la instancia de las Aplicaciones, en que cada participante pone en práctica las capacidades que va adquiriendo.

El Proceso de selección se lleva a cabo de la siguiente forma:

- Reunión Informativa en cada comuna
- Aplicación de una Ficha de entrada
- Ejecución de Taller de Línea Base
- Entrevista de Selección

En el caso de la “Escuela de Comunicación y Acción efectiva para el Desarrollo Local” llevada a cabo en Cerro Navia, los talleres se realizan en un periodo de entre 6 y 8 meses, donde se concentran los contenidos orientados a la formación de dirigentes sociales con capacidades

instaladas, para una mejor gestión de sus organizaciones. Se trata de organizaciones comunitarias que interlocutan con el municipio, y que con la potenciación de las capacidades de sus dirigentes, pueden obtener mejores resultados con respecto al desarrollo local.

3.3. Talleres CEFE

CEFE es una metodología creada por la Oficina de Cooperación Técnica del Gobierno Alemán, ha sido aplicada creativa y exitosamente en más de 120 países con diversos grupos: empresarios establecidos y potenciales, empresarias jefas de hogar, artesanos, jóvenes, pequeños agricultores, entre otros¹⁴.

La Metodología CEFE consiste en un conjunto integral de instrumentos de capacitación que usa un sistema orientado a la acción y métodos de aprendizaje experimentales, a efectos de desarrollar la capacidad emprendedora, la creatividad y el desarrollo de la búsqueda de oportunidades, sobretudo en el terreno de la generación de ingresos y empleo, como de desarrollo económico. Trabaja con adultos y se basa en tres elementos centrales: enfoque sistémico para abordar el fomento de la actividad empresarial, las personas al centro de las estrategias de desarrollo, y aprender- haciendo como metodología de capacitación.

Busca aumentar la capacidad del emprendedor para que desarrolle un mejor manejo de problemas y situaciones, para ello, provee al emprendedor de los conocimientos e instrumentos para evaluar y jerarquizar problemas, a través de experiencias prácticas en donde existe un contexto de aprendizaje capaz de provocar cambio en los hábitos de los emprendedores.

El ciclo del aprendizaje tiene cuatro etapas: *vivir* (aplicar), *compartir*, *generalizar* y *procesar*. Primero se utilizan juegos, trabajos prácticos, simulaciones, etc., de tal manera que la persona viva una experiencia, luego se comparte lo que sucedió con esa experiencia, esto implica que la base de este aprendizaje sea la de valorar los conocimientos y vivencias de los participantes, disponer de un espacio para compartirlo y desde allí realizar generalizaciones que permitan generar un marco conceptual y herramientas prácticas. En una segunda fase los participantes deben hacer réplicas de los aprendizajes en sus organizaciones.

La Fundación Impulsa ha trabajado con la metodología CEFE en dos líneas, primero como formadora de Facilitadores (“Training of Trainers”- TOT), dirigido a técnicos y profesionales que trabajan en fomento productivo, específicamente en la capacitación de empresarios de micro y pequeñas empresas y, segundo, aplicándola directamente en las intervenciones productivas locales.

IMPULSA, a la fecha ha dictado dos TOT, cada uno ha tenido una duración de 72 horas, con régimen de internado, el primero se realizó en convenio con la Red de Desarrollo Solidario, REDESOL y el segundo en convenio con REDESOL y la Fundación Trabajo para un Hermano de Concepción.

¹⁴ Para mayor información visita la página web de CEFE: <http://www/gtz/cefe.de>.

En el contexto de las actividades de las intervenciones locales, se han llevado a cabo un conjunto de experiencias (ver fichas intervención por localidad en Tomo II) de escuelas de formación de capacidades emprendedoras, las que han tenido desenlaces diversos. Por ejemplo, en Cunco se llevó a cabo este tipo de línea formativa con estudiantes secundarios, a los que después se les incentivó a formular un proyecto que concursara a un Fondo FOSIS.

III. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1. Las intervenciones de desarrollo local

En esta sección nos abocaremos a analizar las actividades de la línea de las intervenciones locales, indagando primero en los procesos asociados a ella y luego examinando los resultados de efecto e impacto que se observan tanto en la comunidad como en las instituciones que se vinculan con el Programa. En este proceso, podremos observar diferencias en función de la existencia previa o no de otras instituciones, de organizaciones o de proyectos en curso, como en el caso de Cunco, donde a la llegada de Impulsa ya habían instituciones como la ONG RUF, que permitieron realizar una convocatoria efectiva al ya estar validados en la comunidad mediante el desarrollo de proyectos productivos.

1.1. Análisis de Proceso de las intervenciones de desarrollo local

Analizar los aspectos de proceso de las intervenciones nos permite comprender mejor las dinámicas que sustentan los resultados de efecto e impacto que se analizan posteriormente, así como adquirir una visión más completa y sistémica de lo que ocurre en cada intervención. Es necesario adquirir esta mirada sistémica porque las intervenciones no constituyen un proceso aislado, sino que se sustentan en la acción e interacción de una serie de actores, donde además intervienen siempre factores de distinto nivel que se retroalimentan constantemente.

El rol de IMPULSA en las intervenciones de desarrollo local obedece a esta mirada integral y compleja, donde su papel es el de “apalancar” procesos en el contexto de un sistema económico local determinado. Es por esto que la intervención parte con la formulación de una *Línea de Base*, que permite caracterizar la localidad en diferentes dimensiones relevantes, para posteriormente monitorear y evaluar cambios en la realidad estudiada.

Los procesos analizados hacen referencia a los *vínculos que se construyen y generan* dentro del contexto de las intervenciones, a los *actores* principales y a los *momentos claves* del mismo.

a) *Los vínculos que se generan*

Los vínculos que establece el Programa en cada unidad territorial constituyen tanto un objetivo como un indicador de logro de las intervenciones. Establecer vínculos con actores del territorio forma parte de la lógica del modelo de intervención IMPULSA, son de distinto tipo y cumplen objetivos diversos.

- a. Los vínculos con las organizaciones de base y de la sociedad civil que ya están instaladas en la comunidad, permiten a Impulsa insertarse y validarse como un actor frente a la comunidad. Es el vínculo más relevante para establecer contacto con las dirigencias de base y para registrar las necesidades y demandas de la comunidad que no necesariamente han sido expresadas formalmente a los Municipios.

- b. Los vínculos con la institucionalidad pública local son estratégicos para conseguir infraestructura y asesorías técnicas. También este vínculo resultó clave en algunos casos a la hora de trabajar en un diagnóstico de la localidad y trabajar en un Plan de Desarrollo Comunal. En general el vínculo con estos dos últimos también sirve para la difusión de las experiencias locales y vinculación con otras organizaciones, instituciones y programas.

Los vínculos con la institucionalidad pública regional permiten establecer convenios de cooperación, apoyo y asesoría técnica, en muchos casos son vías de financiamiento para las iniciativas locales y logran armar una malla institucional de apoyo a las iniciativas productivas con una óptica complementaria y sistémica. Por ejemplo, es frecuente encontrar apoyos productivos (asesoría técnica, crédito, apoyo comercial), sociales (proyectos comunitarios o sectoriales), institucionales (fortalecimiento organizacional), inversiones en infraestructura (camino, muelle, luz), recursos para capacitación, inversiones en equipamiento, etc.

Cabe consignar que en ninguna de las intervenciones se observan vínculos relevantes con instituciones privadas, lo que constituía un objetivo inicial asociado a las intervenciones.

- c. Si bien establecer con los Municipios una alianza constituye para Impulsa un objetivo estratégico, esta relación se presenta conflictiva. Es difícil tratar de establecer un registro claro de cuál es la verdadera naturaleza de esta relación y no se puede hablar en forma homogénea de todas las experiencias. En momentos de las intervenciones se detecta interés de parte de las Municipalidades en el Programa, e incluso emiten demandas de apoyo y establecen relaciones de cooperación; pero en la mayoría de los casos también se detecta competitividad, recelo, percepción de Impulsa como una amenaza. Mientras que Impulsa despliega sistemáticamente esfuerzos para insertarse en la institucionalidad local y lucha por posicionar el Programa en ella, parece haber una “piedra de tope” en esa relación, aparentemente asociada a la cultura municipal (funcionamiento jerárquico, burocrático, compartimentado) que impide que esta alianza se desarrolle en el tiempo. Es decir, Impulsa logra llegar a los Municipios, en el mejor de los casos, pero no logra permanecer y hacer fructificar esta relación.

No obstante lo señalado, se registra una situación paradójica en Cerro Navia. Constituye un ejemplo emblemático de la penetración de IMPULSA en el Municipio, donde se ha logrado construir un vínculo colaborativo y estratégico con autoridades y algunos funcionarios que ha redundado en proyectos para la comunidad, y se ha logrado impregnar de la lógica IMPULSA al Departamento de Organizaciones Comunitarias. Sin embargo, se percibe un fuerte conflicto al interior del Municipio, caracterizado por la resistencia y rechazo de algunos funcionarios a la presencia de los Encargados Territoriales, pues se cree que le restan protagonismo político a las autoridades y que sus acciones son contrapuestas a la lógica de intervención municipal.

- d. Conformación de mesas territoriales. El hacer confluír a diferentes instituciones de diversos sectores y a organizaciones a trabajar juntas sobre los problemas de la localidad permite i) establecer comunicación entre entidades que trabajan en forma compartimentada, ii) optimizar recursos y no duplicar esfuerzos y iii) comprometer a los sectores en acciones que

apunten a generar desarrollo local. Sin embargo, como las instituciones están conformadas por personas y las personas suelen tener conflictos entre ellas, juntar muchas instituciones conlleva potencialmente conflictos. Además cada sector suele interpretar la realidad desde la perspectiva de su definición de problemas y prioridades, lo que dificulta la coordinación interinstitucional.

b) *Los actores y momentos claves*

a. Unidades Operativas Locales¹⁵

Respecto de los actores, es posible establecer que en primer término los actores más relevantes son los UOL, en la medida que sea capaz de “seducir” o de incentivar a involucrarse en un proceso de empoderamiento y de conducir este proceso respetando las dinámicas propias de la comunidad. El papel del UOL forma parte también de la apuesta del modelo IMPULSA de introducir en la comunidad a un tipo de profesional, con cierto perfil, que sea capaz de acompañar a la comunidad en sus procesos apuntando a que ésta sea progresivamente autónoma, evitando hacerse imprescindible, al tiempo que asesora, acompaña y apoya sus acciones.

b. Dirigentes

Es determinante también el papel de los dirigentes previos o líderes naturales de la comunidad, en la medida que puedan actuar de nexo válido con la comunidad, transmitir sus necesidades y lograr que las actividades de la intervención sean pertinentes a las particularidades del territorio. La participación de los dirigentes o líderes naturales en la instancia formativa de la Escuela de Líderes resulta estratégica para que estos desarrollen habilidades, expandan sus capacidades de liderazgo y tengan herramientas y apoyo en las prácticas de éstas. Muchas veces las organizaciones con que trabaja el Programa (en su mayoría incipientes) presentan conflictos internos no resueltos – ya sea de ejercer/respetar la autoridad, de rivalidad o de intereses contrapuestos. En la medida que las organizaciones de base van creciendo se van haciendo evidentes las “inmadureces” presentes en cualquier proceso de desarrollo organizacional. Es por esto que la participación en alguna instancia formativa favorece en forma sinérgica estos procesos.

c. Agentes Municipales

Como actores relevantes también podemos mencionar a los agentes municipales, en la medida que son capaces de involucrarse y comprometerse con el desarrollo local, vinculando a la comunidad con la institucionalidad pública y legitimando la acción de Impulsa en el territorio. Un factor importante que potencia este proceso en forma positiva es la participación de estos actores en el Diplomado, ya que permite trabajar en base a una misma lógica, criterios y lenguaje; al tiempo que desarrollan habilidades de gestión que inciden eventualmente en el nivel local.

Por su parte, los momentos clave que se pueden distinguir en forma transversal a las intervenciones, son:

¹⁵ Los UOL hacen referencia a la persona o equipo que está a cargo de las intervenciones en cada localidad.

i) Construcción de un vínculo de afecto y confianza entre UOL y comunidad

La percepción de los actores de la comunidad de que el UOL está comprometido afectivamente con ellos y que este interés no es meramente instrumental, sino que realmente apunta hacia el bienestar de ésta, permite trabajar y avanzar en forma mucho más fluida.

ii) Momento de establecer un diagnóstico y línea base

Es un momento clave cuando el programa, a través de sus agentes de desarrollo, acompaña a la comunidad en el establecimiento de sus necesidades, prioridades y “sueños”, acompaña el ejercicio de reflexionar juntos en forma crítica sobre su realidad, buscando las determinantes comunes de sus problemas y las posibles soluciones. La importancia de este momento sólo se puede ponderar en el contexto que en muchos casos no hay antecedentes de experiencias de este tipo y al contrario, los vínculos entre los actores de la comunidad se encuentran postergados o deteriorados ya sea por prejuicios o temor. En el momento de diagnosticar en forma colectiva los problemas del territorio, se fortalece la identidad colectiva y se adquiere conciencia de la propia responsabilidad y capacidad de modificar la realidad. La comunidad adquiere conciencia de sí misma como un agente que puede participar activamente en la construcción de su realidad.

iii) Vinculación de la comunidad con la institucionalidad pública regional/local

Para los actores de comunidades pobres, en su mayoría con baja escolaridad y que subjetivamente se sienten disminuidos o intimidados frente a los profesionales de las instituciones, el constituirse y legitimarse como interlocutores válidos frente a las autoridades, poder expresar sus demandas, exponerles sus proyectos, es un paso clave en el proceso de constituirse como actores y agentes de desarrollo.

iv) Formalización de instancias de base

El institucionalizar las diferentes instancias y organizaciones de base es también un proceso clave, porque permite que los actores de la comunidad se motiven y vean más cerca la concreción de sus objetivos. El formalizar sus organizaciones hace posible el postular a fondos públicos, obliga a sistematizar y ordenar las actividades e información, a llevar una administración y una gestión más seria y por tanto también exige de sus participantes más competencias y el desarrollo de más habilidades. También ocurren procesos de cambio respecto al ejercicio de autoridad, al ser parte de decisiones de asignación de recursos (como por ejemplo, el uso del fondo semilla), así como también sobre la selección de dirigentes que asistirán a la escuela de líderes, y decisiones en el nivel cotidiano. Aquí hay un empoderamiento que se traduce en una práctica concreta de ser parte de las decisiones de sus instituciones.

c) Aspectos a mejorar sobre los procesos

Debilidades en registro y sistematización de información

Esta es una debilidad de la cual Impulsa parece ya haber tomado nota y haber hecho intentos por saldarlo, pero al parecer los instrumentos que se han desarrollado hasta ahora para hacer un registro de las actividades en cada localidad no han sido totalmente implementados ni se usan en forma sistemática. Se detecta que a pesar de que existe conciencia de la necesidad de registrar y sistematizar la información y voluntad de hacerlo, los UOL no son conscientes de todo lo que hacen, es decir *registran mucho menos de lo que hacen* y lo que registran se hace en términos bastante ambiguos.

1.2. Análisis de Efectos de las intervenciones de desarrollo local

a) *Efectos en la comunidad*

Impulsando el desarrollo en las comunidades involucradas

Cuando hablamos de las intervenciones locales tenemos que imaginarnos a una persona (UOL) que se dedica en forma permanente y sistemática a reunirse con la comunidad principalmente organizada, que les ayuda a ordenar sus demandas, establece vínculos con diferentes actores vehiculizando recursos y asesorando sus procesos organizacionales y productivos, y catalizando procesos de desarrollo local. El que la gestión se concentre en una persona tiene la limitación, en algunos casos, de que Impulsa no llega a todos los sectores de la comunidad, sino generalmente la comunidad organizada o vinculada a través de algún proyecto. Por otro lado, fue posible detectar que muchas veces la gestión de esta persona no se reconoce como la acción estratégica de un Programa, sino la de una persona.

En las experiencias visitadas durante este trabajo de evaluación, pudimos percibir que el principal cambio experimentado por los sectores de la comunidad que toman contacto con el Programa es sin dudas el *cambio en el estado de ánimo*, el cambio radical en la percepción subjetiva de control de las condiciones de vida, la habilidad de poder “pararse” frente a sus pares y frente a las autoridades como ciudadanos con derechos y la ampliación de expectativas de desarrollo tanto personal, como organizacional y local. Esto coincide, desde el planteamiento del modelo de intervención, con el tema de la *expansión de capacidades*, específicamente las de independencia e interdependencia y con el tema del *desarrollo de la ciudadanía*. Estos son, desde la presente evaluación, los ejes más relevantes dentro de los resultados de las intervenciones de desarrollo local que lleva a cabo IMPULSA.

Aunque estas experiencias son sólo conceptualmente homologables -ya que son llevadas a cabo por personas distintas, en una diversidad de entornos y con comunidades que se encontraban en condiciones heterogéneas- debemos mirarlas bajo criterios comunes, que nos hablen de éxitos y fracasos en forma relativa y nos permita establecer comparaciones sobre sus efectos. Desde esta mirada común, diremos primero que hay una serie de elementos que se encuentran presentes en mayor o menos grado en todas ellas, los que se pueden enumerar como:

- Procesos de crecimiento personal y desarrollo de habilidades de diagnóstico, planificación y gestión estratégica en beneficiarios.
- Procesos de fortalecimiento y crecimiento organizacional, a través de promoción de la participación al interior de organizaciones
- Fortalecimiento de las dirigencias, expansión de capacidades en líderes de las comunidades.
- Incorporación de una mirada sistémica, valoración de lo no material e integración del componente afectivo en la institucionalidad pública y regional a partir del trabajo formativo con profesionales.

- Procesos de fortalecimiento comunitario y territorial a través de la vinculación de diferentes actores para hacer confluir esfuerzos hacia un objetivo común.
- Instauración de una nueva “sensibilidad” en las instituciones, que apunta a trabajar en forma complementaria, construir una mirada común.
- En algunos casos, los logros económico materiales son visibles y directamente atribuibles a la intervención del programa.

En forma más precisa, podemos establecer y delimitar que el tipo de efectos e impactos que las intervenciones han logrado generar y que se identifican en las localidades son:

- a) Generación de cambios e impactos en las maneras de enfrentar y valorizar las posibilidades de actuar en un grupo amplio de personas y familias pobres de 6 localidades. El Programa efectivamente ha logrado dejar instalada una forma de identificar los recursos presentes en la comunidad en un amplio grupo de personas pertenecientes a las localidades intervenidas.
- b) Se han realizado proyectos de desarrollo productivo propuestos y priorizados por los propios beneficiarios con el apoyo de los profesionales de IMPULSA, que han implicado la movilización de recursos financieros de otras fuentes. En este marco, se han realizado:
 - Diversos estudios y análisis de preinversión
 - Formulación de propuestas legales y administrativas en materias de interés relacionadas con los proyectos en el sector pesquero artesanal
 - Fortalecimiento de las organizaciones a nivel local
 - Capacitaciones técnicas, asesorías productivas y talleres de fomento al microemprendimiento.
 - Legalización, regularización de organizaciones comunitarias, productivas y gremiales (asociaciones, sindicatos, caletas)
 - Formación de nuevas organizaciones con identidad legal adecuada para el desarrollo productivo
 - Agregación de proyectos y agentes institucionales a las iniciativas en curso

En forma sintética y más ordenada, utilizando los indicadores de efecto en la comunidad que utiliza el Programa, éstos se pueden presentar en la forma que sigue:

CAPACIDAD DE INDEPENDENCIA	
Variables	Indicadores
Capacidad de tomar decisiones	En forma transversal a las intervenciones evaluadas, se puede señalar que los sectores organizados con que trabaja el programa presentan mejor capacidad de tomar decisiones, autoresponsabilización y apropiación de este proceso. Sin embargo, en todas ellas se señala también una cierta distancia en cómo se desarrolla esta capacidad en las capas dirigenciales de las organizaciones y en el resto de los participantes que aun tienden a delegar un poco las tomas de decisiones en otros.
Desarrollo de potencialidades preexistentes	En general es posible decir que las comunidades han empezado a generar una mirada estratégica sobre el territorio que identifica potencialidades y limitaciones y que los líderes han desarrollado herramientas para potenciar estos recursos.

Responsabilidad con el propio desarrollo	En algunos sectores la comunidad ha asumido en forma colectiva el protagonismo y responsabilidad de su propio desarrollo, mientras que en otros, continúa muy dependiente de las acciones que realicen otros por ellos y sólo se percibe que los líderes de las organizaciones han ido progresivamente asumiendo esto.
CAPACIDAD DE INTERDEPENDENCIA	
Variables	Indicadores
Generación de identidad comunitaria y territorial	Se observan procesos diversos: hay localidades donde ya existía previo al Programa una fuerte identificación al territorio, mientras que en otras el Programa ha impulsado procesos de consolidación de la identidad étnica, de género e identidad campesina. En general se puede rescatar que se han –a lo menos- gatillado procesos de generación de identidad colectiva, en diferentes grados.
Apoyos de otros	En este punto también se presenta una situación heterogénea entre las intervenciones: mientras que en algunas los dirigentes han aprendido a identificar los ámbitos en que necesitan ayuda, cómo pedirla y a quién; mientras que en otras existen vínculos pero no hay confianza en estos; y otras en que la comunidad aun permanece dependiente de la gestión de Impulsa para hacer esto.
Visión de Futuro	No se observa mucho avance en este aspecto. Las localidades presentan diferentes en diferentes grados una visión compartida del futuro, desde algunas que han formulado un “deseo compartido” de proyectarse pero que no lo han formalizado en plan o en un proyecto, hasta otras que trabajan con un horizonte inmediato.
Estrategia de Desarrollo	Este punto se presenta débil. Si bien en algunos casos se han logrado formular planes de desarrollo comunitario, se reconoce una capacidad limitada de la comunidad para planificar acciones y formular una estrategia conjunta de desarrollo.
Implementación de la Estrategia de Desarrollo	Uno de los cambios más tangibles y factibles de verificar es el vuelco en el estado de ánimo que experimentan las comunidades que se vinculan con Impulsa, ya que en todas ellas sin excepción, se han generado expectativas de poder mejorar sus condiciones de vida, de ser interlocutores frente a las autoridades, etc.; con un gran impacto en sus miembros, tanto a nivel subjetivo como de sus condiciones objetivas de vida. Por otra parte, respecto a la ejecución de las actividades que se planifican se observa que estas en su mayoría se llevan a cabo con una gran cuota de flexibilidad y a veces se observa directamente una deficiente capacidad de planificar con tiempo las actividades.
PERTINENCIA DE LA INTERVENCIÓN	
Variables	Indicadores
Pertinencia técnica	La pertinencia técnica de las acciones es un punto fuerte en las intervenciones de Impulsa.
Pertinencia cultural e histórica	Este es otro punto altamente logrado por las intervenciones, puesto que unánimemente se evalúan sus acciones emprendidas como altamente respetuosas de las particularidades históricas, sociales y culturales de las localidades.
PARTICIPACIÓN	
Variables	Indicadores
Tomas de decisiones	En este punto hay logros parciales en las intervenciones, ya que en la mayoría de ellas se describe un manejo de información y capacidad de tomar decisiones sólo en las capas dirigenciales más activas, mientras que el resto de la comunidad sigue siendo más bien ajena a la información y pasiva en los procesos de tomas de decisiones.

Disposición a participar	Se percibe un alto interés, motivación y disposición positiva a participar, sin embargo cabe consignar que esto no es suficiente, ya que la participación es un proceso que requiere ser habilitado bajo cierto desarrollo de capacidades y de instrumentos que además garanticen su continuidad en el tiempo. Se aprecia que este punto se ha desarrollado más en algunas localidades en que la comunidad cuenta con instancias concretas y regulares de participación, además de un fomento y acompañamiento constante a esta participación. En otras, se observa que el Programa ha sido capaz de gatillar y crear las bases para procesos participativos, pero no ha sido totalmente capaz de acompañarlos para hacerlos sostenibles en el tiempo. En estos casos se estima que hay involucrado también un tema de recursos que posibilita o no la continuidad del acompañamiento de IMPULSA y que debe evaluarse.
Organización y liderazgo	Otro de los logros más visibles dice relación con la revitalización y dinamización de las organizaciones preexistentes al Programa y el fortalecimiento y validación de los liderazgos. Este es un logro altamente relevante en la medida que incide directamente en la potenciación del desarrollo local.
Ciudadanía	En todas las comunidades hay un proceso incipiente de toma de conciencia de los derechos ciudadanos y la adquisición de herramientas para su efectivo ejercicio. La comunidad organizada está más autovalidada tanto frente al resto de la comunidad como frente a la institucionalidad pública con quien han comenzado a desarrollar una relación de mayor cercanía. Sin embargo, hay que consignar que en este proceso todavía hay una gran dependencia del apoyo de Impulsa.
CAPACIDAD DE AFECTIVIDAD	
Construcción de confianzas	Se valora la construcción de confianzas como un elemento central para el buen desarrollo de las relaciones interpersonales. Al mismo tiempo, se reconoce la importancia de la creación de contextos afectivos, como base de cualquier actividad.
Estados de ánimo	Se valoriza aprender a identificar y comprender los estados de ánimo de los demás, como factor de armonía en cualquier situación.
LOGROS MATERIALES	
Variables	Indicadores
Calidad de vida	En algunos casos, el impacto en la calidad de vida de la comunidad es tangible y evidente, en la medida que hay aumento en los ingresos de los participantes o que las comunidades obtienen financiamiento para proyectos de infraestructura en servicios básicos y equipamiento comunitario; mientras que en otros hay mejoras que se pueden inferir pero no atribuir directamente a la acción del Programa.
Desarrollo Productivo	Se han generado y expandido capacidades asociadas a la búsqueda de oportunidades, planificación y gestión estratégica y negociación; las que permiten mejorar aspectos de gestión que inciden en el mejor rendimiento de las organizaciones productivas y sus proyectos.

b) Efectos en los profesionales vinculados a las intervenciones de desarrollo local

Parte de la clave metodológica de IMPULSA consiste en sumar actores institucionales. De ahí el interés de la evaluación por conocer, entre los profesionales de instituciones vinculadas a IMPULSA, qué elementos relevan como aprendizajes importantes.

En esta sección se exponen los principales resultados que arrojó el instrumento “cuestionario autoaplicado a profesionales de instituciones vinculadas con Impulsa”. De dicha fuente se recogieron diversas opiniones sobre el trabajo realizado por el Programa, lo que debe ser concebido como una herramienta de utilidad para la presente evaluación, debido al valor que

entrega la perspectiva de los actores que han seguido verdaderamente de cerca lo que se ha hecho en las comunas donde Impulsa está presente.

El cuestionario fue aplicado en 6 localidades y a un total de 20 profesionales¹⁶. El 40% de las personas que contestaron correspondió a hombres y la edad promedio de la muestra fue de aproximadamente 39 años. Adicionalmente, un porcentaje importante de los entrevistados (37%) habría participado en el Diplomado que Impulsa desarrolla.

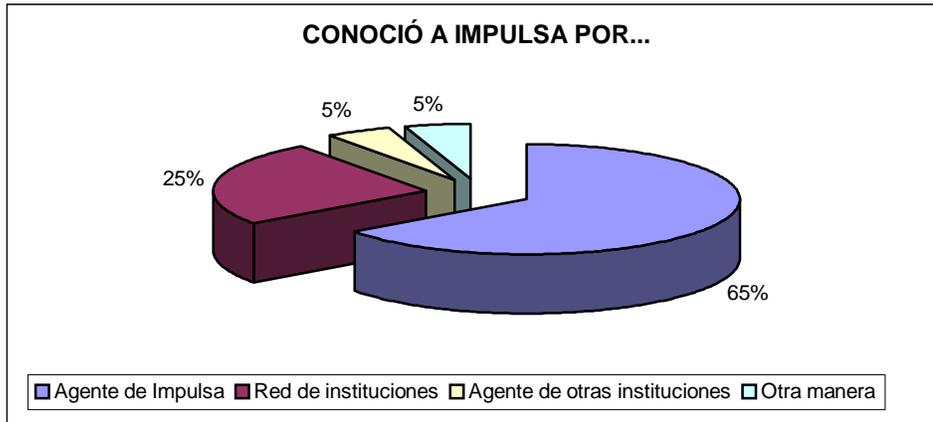
a) *Conocimiento del Programa*

En primer lugar, se indagó en las formas mediante las cuales los profesionales habrían conocido al Programa. A este respecto, se pudo constatar la enorme importancia que han tenido los propios agentes de desarrollo de Impulsa en dar a conocer la institución y en “gatillar” las vinculaciones con otros actores relevantes. En efecto, el 65% de los entrevistados señaló que había conocido a Impulsa debido a que un Agente del Programa se había acercado a ellos (ver gráfico 1). Un 25% de los profesionales dijo haber conocido a IMPULSA gracias a que en su localidad se articuló una red de instituciones con la cual se relacionó el Programa. Una importancia bastante menor tendrían los agentes de otras instituciones (sólo un 5% señaló haber conocido a Impulsa por esta vía).

A la luz de estos datos, es posible argumentar que la actitud de los profesionales hacia la vinculación inicial con IMPULSA es más bien pasiva y receptiva, pues no son ellos quienes se acercaron al Programa (sólo un 5% mencionó esta opción), sino que ha prevalecido la tendencia contrapuesta.

¹⁶ Para las localidades de Tirúa y La Higuera se obtuvieron 4 cuestionarios en cada una, mientras que para Arauco, Cunco, Saavedra y Cerro Navia se obtuvieron 3 casos por comuna. Si bien esta muestra puede parecer reducida, es necesario recalcar que de todas formas permite efectuar un análisis consistente de acuerdo a los objetivos que se ha propuesto esta evaluación. Por lo demás, la tasa de respuesta correspondió al 75% del total de cuestionarios enviados.

Gráfico 1



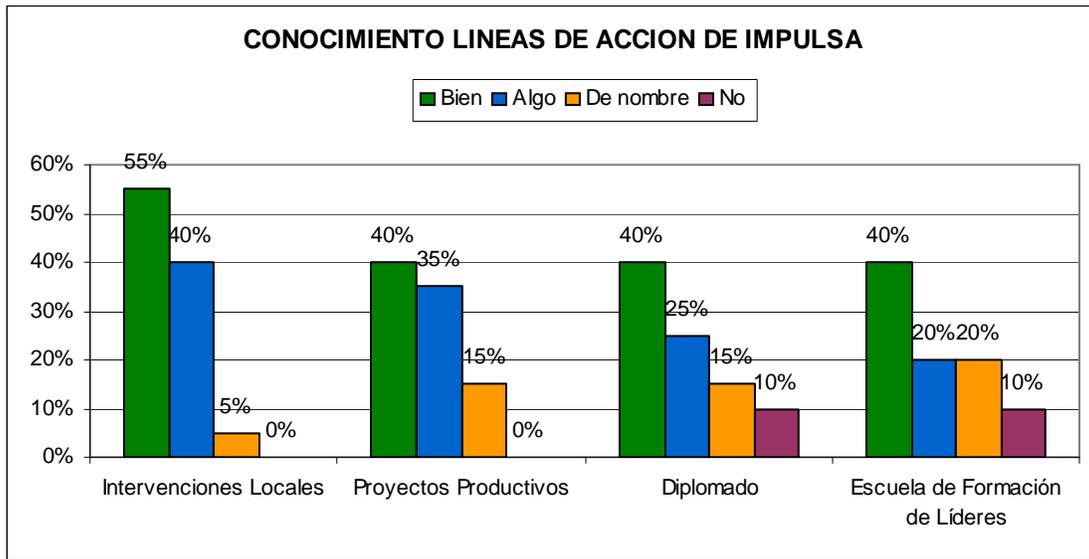
Fuente: Cuestionario autoaplicado a Profesionales

En continuidad con lo anterior, se profundizó en el grado de conocimiento que tienen los profesionales sobre las distintas líneas de acción de Impulsa. Se pudo constatar que las “intervenciones locales” corresponden al ámbito de acción del Programa que es más conocido por los profesionales de otras instituciones (un 55% de los entrevistados señala conocerlo “bien”). El segundo lugar lo ocupan los “proyectos productivos”, con un 40% de los profesionales que dicen conocerlo “bien”.

En términos generales, puede afirmarse que el Programa no ha logrado posicionar todas sus líneas de acción de manera eficiente frente a estos actores¹⁷. Un claro ejemplo de estas deficiencias relativas puede observarse en el hecho de que mientras un 37% de los entrevistados ha participado en el Diplomado, sólo un 40% señala conocerlo bien, lo que nos está diciendo que quienes conocen esta línea de acción son sólo aquellas personas que han participado activamente en ella.

¹⁷ El dato central aquí es que en tres de las cuatro líneas de acción, más del 60% de los profesionales señala no conocer bien las áreas de trabajo del programa.

Gráfico 2



Fuente: Cuestionario autoaplicado a Profesionales

b) Evaluación del Programa y motivaciones para trabajar con Impulsa

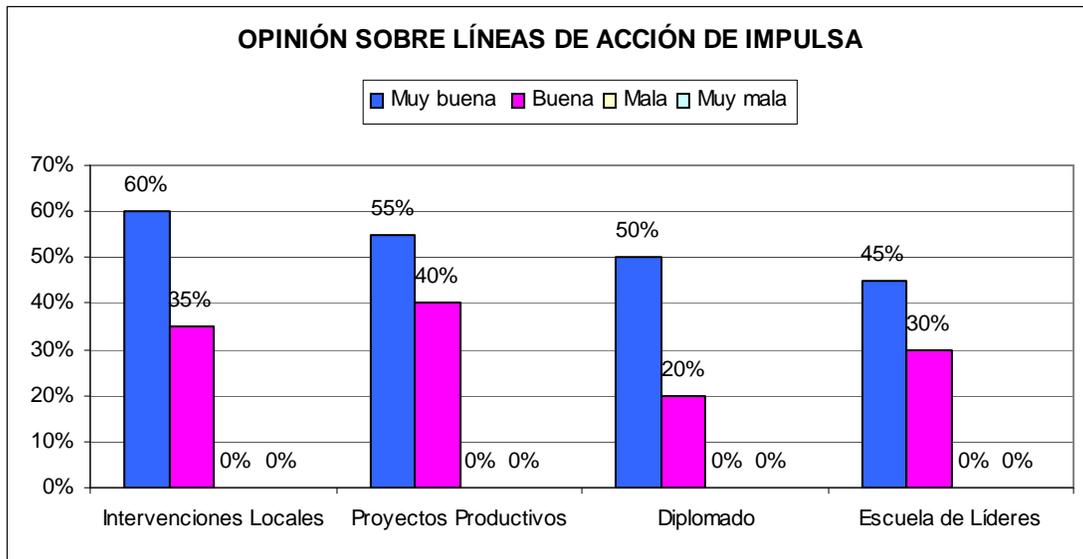
Además de indagar en el grado de conocimiento que muestran los profesionales sobre las distintas líneas de acción del Programa, se intentó también un acercamiento a las opiniones que estos profesionales tienen sobre dichas iniciativas. En este sentido, pudo advertirse claramente que las cuatro líneas de acción son evaluadas satisfactoriamente; en efecto, ninguna iniciativa fue calificada como “mala” o “muy mala” (ver gráfico 3)¹⁸.

Si bien todas las iniciativas recibieron evaluaciones positivas, es posible establecer una jerarquía, y en ella resalta la buena opinión que tienen los profesionales sobre las intervenciones locales (un 60% señala que ésta es una muy buena iniciativa). La segunda mejor evaluación fue recibida por los proyectos productivos (donde un 55% plantea que esta sería una muy buena iniciativa).

En el caso del Diplomado y de la Escuela de Líderes, el porcentaje de personas que asignó la máxima calificación es algo menor, sin embargo, es necesario aclarar que en estas dos líneas de acción hubo una mayor tasa de no-respuesta, probablemente asociada al hecho de que estas iniciativas son menos conocidas.

¹⁸ En este gráfico los totales no suman un 100% debido a que no se excluyeron los casos que no respondieron la pregunta.

Gráfico 3

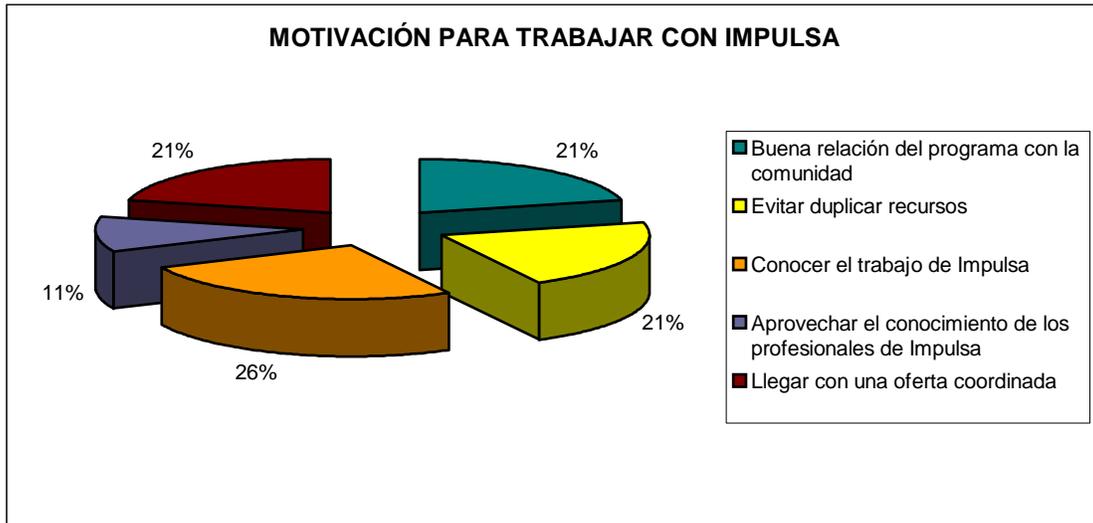


Fuente: Cuestionario autoaplicado a Profesionales

Otro de los aspectos que se evaluó dice relación con las motivaciones que habrían llevado a los profesionales a trabajar con Impulsa (ver gráfico 4). Lo que pudo constatarse a este respecto es que no existe una razón unívoca o exclusiva para vincularse al Programa, aún cuando el “aprender de la forma de trabajo de Impulsa” aparece como la razón más recurrente (en el 26% de los casos). Otras motivaciones casi igual de significativas (21%) son “aprovechar la buena relación del Programa con la comunidad”, “evitar duplicar recursos y acciones” y “llegar con una oferta coordinada a la comunidad”. La motivación menos presente fue “aprovechar los conocimientos de los profesionales de Impulsa” (sólo un 11% señaló que esta había sido su motivación).

De estos datos, en términos generales se desprende que lo que persiguen los profesionales al vincularse con Impulsa es principalmente lograr una intervención mucho más efectiva en las comunidades, y de ese objetivo general derivan estas motivaciones más bien específicas, todas siempre relacionadas con el bienestar de la comunidad más que con el de los mismos profesionales. Es quizás por esto que la motivación menos mencionada por los entrevistados fue la opción de corte más bien instrumental (aprovechar los conocimientos de los profesionales de Impulsa).

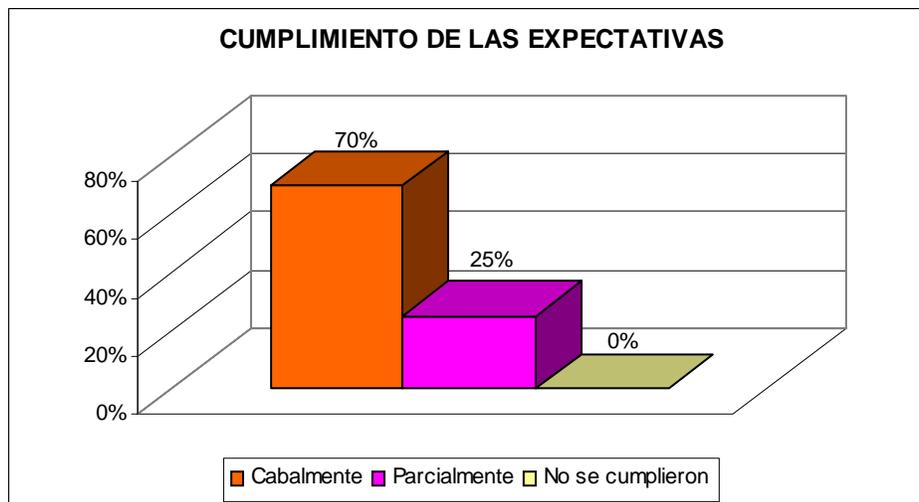
Gráfico 4



Fuente: Cuestionario autoaplicado a Profesionales

En estrecha relación con el punto anterior, se indagó en el grado en que se habrían cumplido las expectativas de los profesionales al vincularse al Programa (gráfico 5)¹⁹. Los resultados en este sentido son sumamente satisfactorios, pues el 70% de las personas afirmó que estas motivaciones o expectativas se habían cumplido “cabalmente”. Consecuentemente, la positiva evaluación del Programa que realizan los profesionales se confirma con creces al preguntarle a éstos sobre su apoyo a esta forma de abordar el desarrollo local. En efecto, el 100% de los entrevistados señalaron que Impulsa “debe seguir adelante con su propuesta de trabajo local”.

Gráfico 5



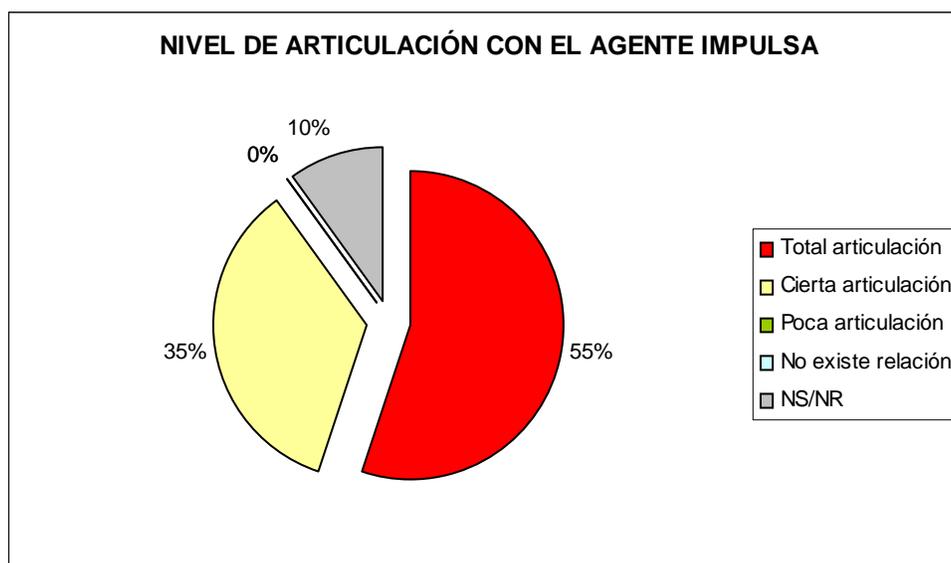
Fuente: Cuestionario autoaplicado a profesionales.

¹⁹ En el gráfico 5 no se incluyeron aquellos casos que no contestaron a esta pregunta.

Saavedra y Tirúa fueron las localidades en donde se pudo observar un mayor nivel de satisfacción por parte de los profesionales. En el otro extremo, la localidad de Arauco aparece como la comuna en donde menos se han cumplido las aspiraciones y expectativas de los profesionales. De todas formas, a modo general se puede afirmar que los profesionales tienen una visión bastante positiva de lo que fue su vinculación y trabajo conjunto con Impulsa.

Los buenos resultados obtenidos por el Programa en cuanto al cumplimiento de las expectativas de los profesionales, ha tenido al parecer un correlato directo en el nivel de articulación entre dichos profesionales y los agentes de desarrollo de Impulsa (gráfico 6). En efecto, el 55% de los entrevistados señaló que se habría logrado una “total articulación” entre ambos actores y un 35% afirmó que existía “cierta articulación”. A la luz de estos datos, puede afirmarse que fue posible establecer una relación relativamente fluida y coordinada entre los agentes de Impulsa y los profesionales de instituciones vinculadas al Programa (ningún profesional señaló ser parte de un escaso o nulo nivel de articulación).

Gráfico 6



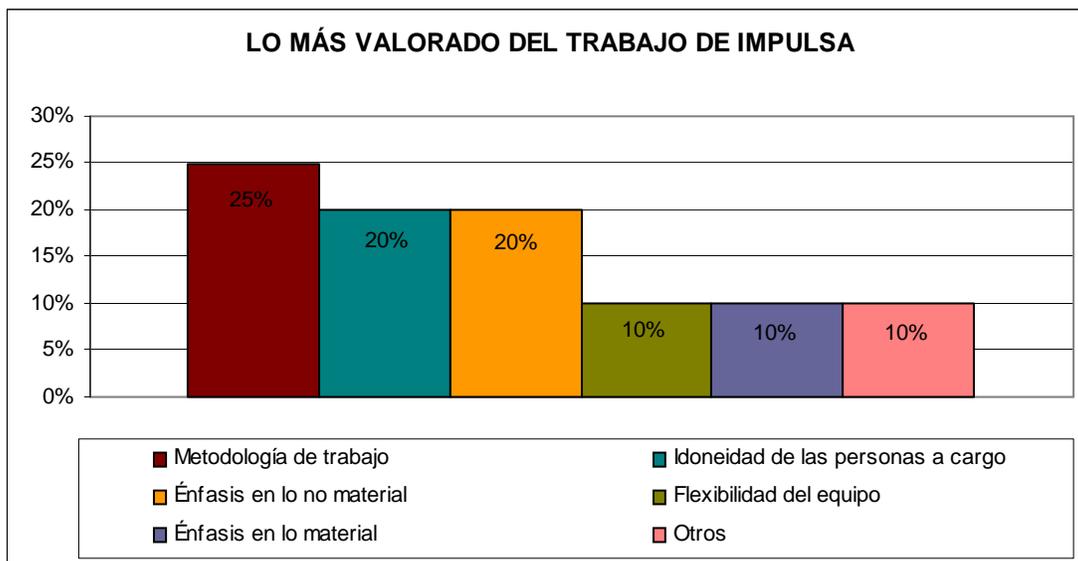
Fuente: Cuestionario autoaplicado a Profesionales

Con el objeto de identificar las principales fortalezas y debilidades que los profesionales perciben en el Programa Impulsa, en el cuestionario se incorporó un ítem orientado a conocer los aspectos más valorados de éste. En este sentido, pudo constatar que no existe ninguna característica del Programa que sea abrumadoramente más valorada que las demás, aún cuando puede establecerse una cierta jerarquización en función de los resultados.

Bajo esta óptica, es posible afirmar que los aspectos más valorados son “la metodología de trabajo” (con un 25% de las preferencias), “la idoneidad de las personas a cargo” (20%) y “el énfasis en lo no material”. Esto en cierta medida confirma una tendencia ya observada anteriormente, en el sentido de que la metodología de trabajo del Programa aparece como una de sus grandes fortalezas.

De acuerdo a los datos que se exponen en el gráfico 7, como lo que menos relevan y valoran de IMPULSA los profesionales, apareció “la flexibilidad del equipo ante cambios en la situación local” (10%) y “el énfasis en aspectos materiales”.

Gráfico 7



Fuente: Cuestionario autoaplicado a Profesionales

c) Impacto y resultados de las intervenciones locales

En esta evaluación fue de interés identificar los principales efectos y resultados que esta vinculación ha tenido para los profesionales, tanto en términos personales como institucionales.

Con respecto a esto último, un 65% de los profesionales señaló que la relación con el programa le había servido “mucho” para “adquirir nuevos conocimientos sobre el desarrollo local” (gráfico 8). De aquí se puede desprender que en general, el trabajar vinculado a IMPULSA permite a los profesionales visualizar claves y actores de desarrollo local, así como adquirir una visión más sistémica del territorio. Esto no entra necesariamente en contradicción con la opinión pesquisada entre participantes del Diplomado de que IMPULSA da, en lo formativo, más énfasis al desarrollo personal que local, por dos razones:

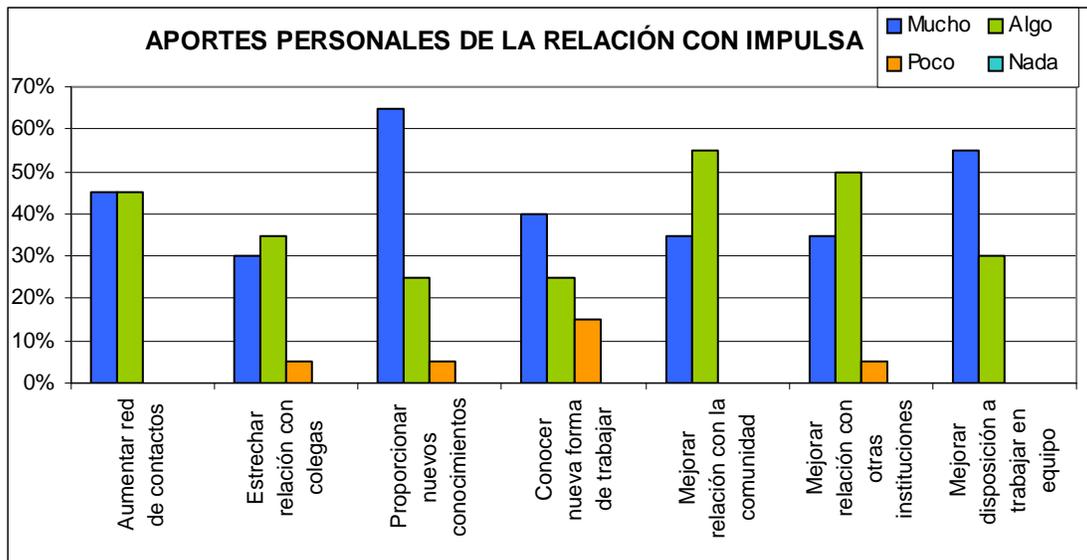
- En esta afirmación, los profesionales vinculados a IMPULSA están haciendo referencia a las actividades desarrolladas por IMPULSA, *solamente en el contexto de las intervenciones de desarrollo local*, no están comentando el Diplomado en forma específica.
- Lo que se profundiza en el análisis de la línea formativa es que, si bien en el contacto con IMPULSA se esboza el tema de lo local, se hace insuficiente respecto de las expectativas que tienen algunos funcionarios y profesionales de aprender sobre este tema y de desarrollar más herramientas prácticas para esto.

Otro importante aporte de la relación con Impulsa ha sido – según la opinión de los propios profesionales – “mejorar mi disposición al trabajo en equipo”, aspecto sustancial en la forma de trabajo empírico del Programa²⁰.

En donde menos resultados personales se habrían obtenido es en el plano de la relación con otros actores sociales complementarios²¹. De hecho, “la relación con la comunidad”, “la relación con otras instituciones” y “la relación con colegas” fueron los aspectos donde menos capacidades se habrían generado producto de la vinculación del profesional con Impulsa.

No obstante esto, es imprescindible aclarar que los resultados generales aparecen como datos bastante alentadores, pues en efecto no hubo profesionales que señalaran que no se habían fortalecido sus capacidades personales (en cualquiera de las posibilidades expuestas en el cuestionario).

Gráfico 8



Fuente: Cuestionario autoaplicado a Profesionales

Con respecto a los efectos que la relación con IMPULSA ha causado en las instituciones donde estos profesionales trabajan, se puede observar que esta vinculación ha contribuido de manera homogénea y positiva en los diversos aspectos que se sometieron a la evaluación de los profesionales.

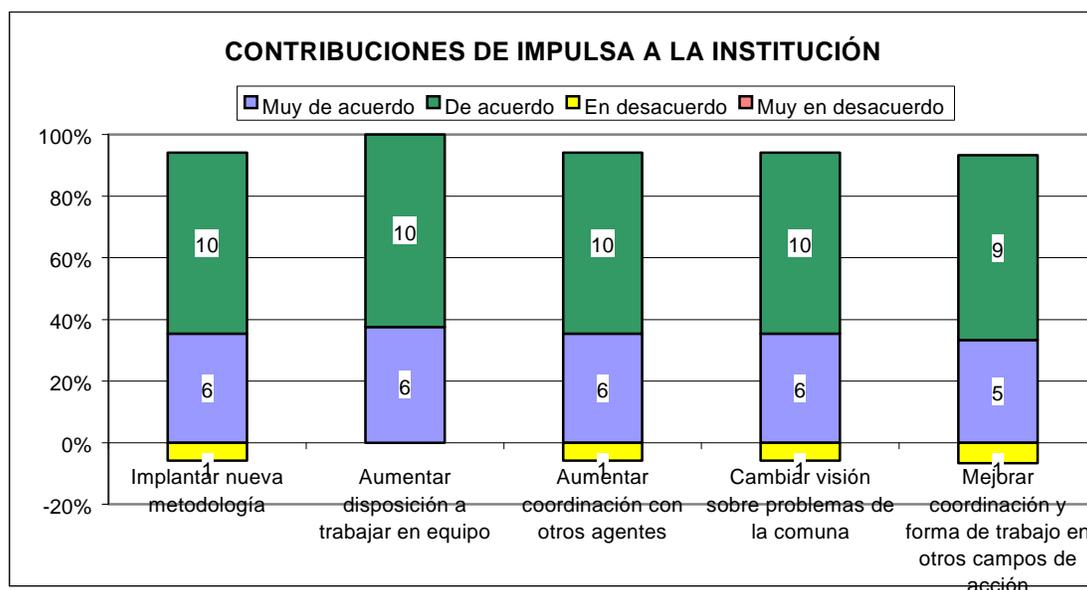
La capacidad que comparativamente más se habría fortalecido en las instituciones tiene que ver con “la disposición a trabajar en equipo” (el 100% de los profesionales señaló estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con el hecho de que hubiera mejorado esta capacidad gracias a la

²⁰ Adicionalmente, resalta el efecto que la relación con Impulsa estaría causando en el “aumento de las redes de contacto” de los profesionales (un 45% de las personas señala que este aspecto habría mejorado “mucho”).

²¹ Este es un aspecto clave a considerar, pues anteriormente ya había quedado en evidencia - a través de la evaluación de la Escuela de líderes - que comparativamente los peores resultados se están obteniendo en las capacidades de interdependencia de las personas.

vinculación con el Programa). De todas formas, la superioridad de esta capacidad es muy marginal, pues la relación con Impulsa también ha contribuido “a que se adopte una nueva metodología de trabajo con la comunidad y con otros organismos”, “a potenciar la coordinación entre la institución y otros agentes de desarrollo”, “a entregar una visión distinta sobre los problemas de la comuna” y “a mejorar la coordinación y la forma de trabajo de la institución en otros campos de acción”. Más del 90% de los profesionales dijo estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con el hecho de que su relación con Impulsa haya potenciado estos aspectos (ver gráfico 9).

Gráfico 9



Fuente: Cuestionario autoaplicado a Profesionales

En lo que dice relación a los resultados que la intervención de Impulsa ha logrado en la comunidad, los datos son más heterogéneos. En efecto, de acuerdo a la opinión de los profesionales, es posible distinguir un grupo de aspectos que se han logrado con éxito y otro grupo de elementos que no se habrían visto tan fortalecidos con el Programa (ver gráfico 10).

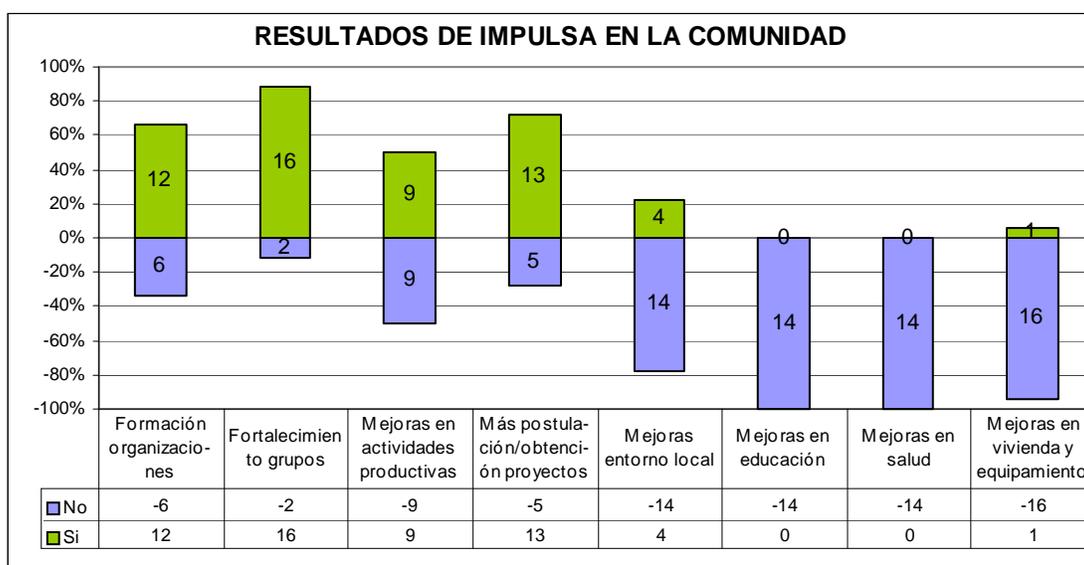
Los mayores efectos – según los profesionales – se han obtenido en el fortalecimiento de los grupos locales (más del 85% de los entrevistados señala que esto sí se ha logrado con la intervención del Programa). Buenos resultados se habrían obtenido también en la formación de organizaciones, en el mejoramiento de las actividades productivas locales y en la cantidad y la eficacia de postulaciones a proyectos.

En el otro extremo, el Programa Impulsa no habría logrado con éxito “mejorar la salud de la comunidad”, “mejorar la educación”, “mejorar el entorno local” ni “mejorar las viviendas y su equipamiento” (más del 70% de los entrevistados señaló que la intervención de IMPULSA “no” ha contribuido a fortalecer estos aspectos).

Sobre esta base, es posible concluir que la intervención de Impulsa ha tenido un impacto sustantivo en las “capacidades” y “potencialidades” económicas, sociales y organizacionales de las localidades en donde trabaja, sin embargo, de acuerdo al punto de vista de los profesionales, esto no ha tenido aún un correlato directo en las “condiciones efectivas” en las cuales viven estas localidades.

Esta distancia claramente está relacionada con el hecho de que el mejoramiento de las “condiciones efectivas” requiere de un proceso de maduración y socialización de las “capacidades” de estas localidades, lo que no representa un objetivo que pueda ser obtenido al corto plazo.

Gráfico 10

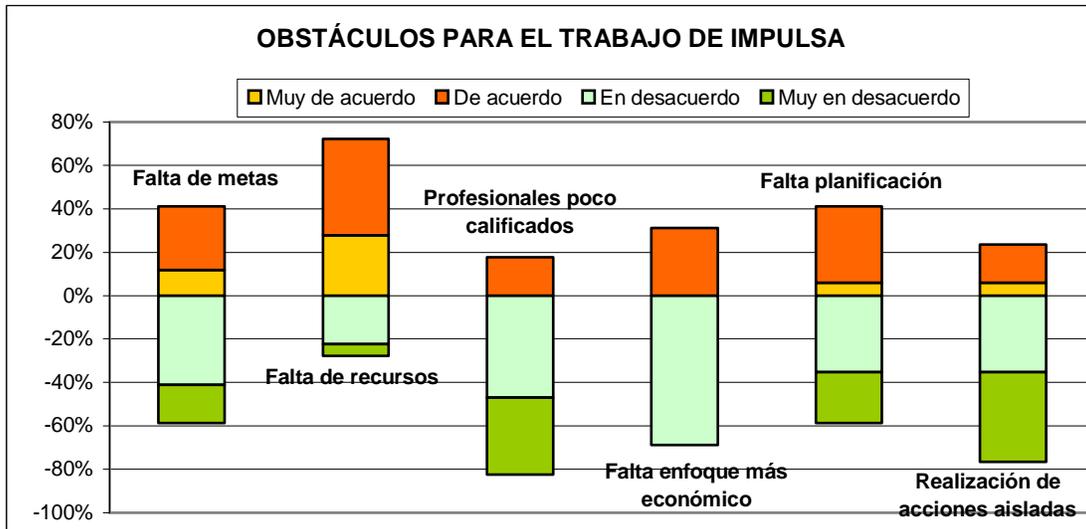


Fuente: Cuestionario autoaplicado a Profesionales

Uno de los últimos aspectos que se incluyó en esta parte de la evaluación tiene que ver con los elementos u obstáculos que dificultan el trabajo que lleva a cabo IMPULSA (gráfico 11). A este respecto, se pudo identificar que el mayor problema que enfrenta el Programa es “la falta de recursos” (más de un 70% de los profesionales está “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con que éste sea un obstáculo). La “realización de acciones aisladas” y la “calificación de los profesionales” al parecer presentan muy pocos problemas para el buen cumplimiento de los objetivos de Impulsa. Sin embargo, será necesario prestar atención en el futuro a las posibles barreras que puede estar imponiendo la “falta de metas” y la “falta de planificación” en el trabajo que lleva a cabo el Programa (en ambos casos, más del 40% de los profesionales señala que estos elementos sí son obstáculos para la intervención comunal).

Junto con la aplicación del cuestionario cuyos resultados se han comentado, se realizaron diversas entrevistas en terreno cuyos resultados son plenamente coincidentes.

Gráfico 11



Fuente: Cuestionario autoaplicado a Profesionales

En las visitas realizadas a instituciones de cada localidad y en las entrevistas realizadas a profesionales de éstas, se aprecia que en términos generales el actuar de Impulsa ha contribuido a visualizar factores que fortalecen el trabajo para el desarrollo local. Si bien no puede hablarse de un gran impacto a nivel institucional, sí puede afirmarse que los profesionales rescatan algunos elementos fundamentales del trabajo de Impulsa, los cuales se describen a continuación.

- **Coordinación y trabajo interinstitucional**

Uno de los elementos que más se destaca por parte de los agentes institucionales, dice relación con los aprendizajes derivados de la coordinación entre diversas instituciones. La intervención de IMPULSA ha contribuido de manera importante a una mayor articulación entre los actores institucionales ligados al desarrollo local, los cuales han visto enriquecidas sus visiones, debido a la existencia de instancias –formales o informales- en las cuales compartir perspectivas y experiencias.

Es muy valorado el enfoque sistémico, que lleva a los profesionales a ser conscientes de la necesidad de articulación interinstitucional y a asumir un estilo de trabajo diverso y participativo. Si bien en algunos casos, dadas las características de la institución o de los propios profesionales, no se lograba un alto grado de coordinación ni había un traspaso metodológico entre las distintas instituciones (incluida Impulsa), sí se puede apreciar que es compartido el juicio de que la articulación es necesaria para lograr cualquier objetivo que se plantee relacionado con el desarrollo local. Los profesionales reconocen que la coordinación es un aporte para que los proyectos implementados sean sustentables o sostenibles en el tiempo.

La valoración de la articulación y la coordinación es especialmente manifiesta en el caso de los agentes del sector público, en quienes se han hecho más notorios los aprendizajes que se ubican en esta línea.

- **Trabajo acorde a las necesidades y capacidades locales**

Otro elemento que destaca, es la importancia que ha ido cobrando para los profesionales de las instituciones el trabajo en terreno. Reconocen que si bien ha sido un tema que ha estado presente desde hace ya tiempo, sólo hace poco se le ha ido dando un énfasis concreto. En este sentido, señalan que trabajar realmente conectado con la realidad local, e implementar acciones acordes con las necesidades y capacidades locales es un elemento importante para la obtención de mejores resultados.

- **Valoración de lo no-material**

Por otra parte, los profesionales de las instituciones reconocen aprendizajes relacionados con la valoración de lo no-material. Se destaca haber estado frente a una mirada poco común en las reparticiones públicas, ligada a generar contextos afectivos de trabajo, en los cuales fuera posible la transmisión de capacidades. Esta creación de un clima diferente contribuye también a un mejor desempeño del trabajo en equipo. En la misma línea del rescate de lo no-material, se menciona un aprendizaje referido a que las instituciones están formadas por *personas*, las cuales tienen voluntad, intereses, y capacidad de flexibilidad. Se le otorga emocionalidad y afectividad a los agentes institucionales, lo que contribuye a conectar de mejor manera a los distintos profesionales.

También hay una serie de elementos que identifican los profesionales de las instituciones que han estado ligadas a las acciones de IMPULSA, tales como mejoras en la aplicación de una estrategia de planificación y ejecución de las actividades; la valoración de un enfoque no-asistencialista, que enfatiza los recursos y no las carencias de las personas; una mayor disposición a trabajar en equipo; y lograr orientar los esfuerzos e iniciativas de cada institución hacia un territorio y una población específica. Todo ello manifiesta que la acción de IMPULSA no ha pasado desapercibida, sino que más bien, ha ido permeando a los distintos profesionales e instituciones ligadas al trabajo social, tanto en cuanto a visiones y formas de entender el desarrollo local, como en cuanto a métodos de trabajo.

Consideraciones Finales

Con respecto a las principales motivaciones que han llevado a los profesionales a relacionarse con Impulsa, resalta la importancia que éstos le asignan a la posibilidad de lograr una intervención local más efectiva a través de una puesta en común de conocimientos y herramientas metodológicas. Esto se confirma al observar los aspectos del Programa más valorados por los profesionales: la metodología, la idoneidad de sus personas y la forma de tratar los temas.

En lo que dice relación con los resultados del Programa, el principal aporte que reconocen los profesionales en términos personales tiene que ver con la adquisición de nuevos conocimientos para el desarrollo local²². En cuanto a los beneficios institucionales de la relación con Impulsa,

²² Más tarde será interesante contrastar estos resultados con los obtenidos en los cuestionarios a participantes del Diplomado.

resalta el buen efecto que dicha relación habría causado en la capacidad de trabajo en equipo de las instituciones donde estos profesionales se desempeñan.

En el plano de los efectos en la comunidad, los profesionales nos entregan información relevante en el sentido de que el Programa estaría hoy generando de manera efectiva algunas capacidades en las localidades – en términos de su fortalecimiento organizacional, fomento productivo, etc. – pero aún esto no habría tenido un correlato directo en las condiciones de vida de dichas comunidades.

Por último, la visión de los profesionales también dejó en claro que uno de los principales problemas que hoy enfrenta el Programa es la escasez de recursos. Adicionalmente, el análisis de los resultados mostró que es necesaria una política comunicacional más efectiva que apunte a fortalecer los vínculos de Impulsa con otros actores sociales y a socializar con mayor amplitud su particular perspectiva sobre el desarrollo local.

1.3. Impacto y resultados de las intervenciones locales

Para analizar los resultados a nivel de impacto que las intervenciones locales han tenido en cada localidad, es necesario primero aclarar el ámbito de validez que los resultados tienen, ya que a riesgo de ser reiterativos, recordaremos que estamos haciendo referencia a procesos móviles y en permanente retroalimentación. Por tanto, este análisis implica “congelar” este proceso en un momento, hacer un corte en el tiempo que permita una observación y registro; pero sin asumir que ese es el resultado final del proceso, ni su culminación definitiva.

Por otra parte, para poder ponderar el momento de la observación se hará referencia a la línea base que se construyó en el contexto del Programa para cada localidad, lo que permitirá comparar un “antes” y un “después”, pero que deben comprenderse como un modelo de análisis.

Cuadro Síntesis Impacto

Localidad	ANTES	DESPUÉS
CUNCO	No hay heterogeneidad respecto al nivel o calidad de participación y liderazgo al interior de estas organizaciones; sin embargo, en la Línea Base se hace mención a una cierta distancia entre las dirigencias y las bases. También se reseña una falta de mecanismos de comunicación efectiva al interior de las organizaciones y de articulación con otras instancias y organizaciones de la comunidad.	Hay cambios respecto a las capacidades de liderazgo y la calidad de la participación al interior de las organizaciones. Hay aumento de las articulaciones que establecen las organizaciones de base con organismos de la institucionalidad pública, local y regional.
CERRO NAVIA	El tipo de liderazgo es fuerte, centralista y autoritario. Con respecto a trabajo, se observa una insatisfacción producto de los bajos sueldos, de la falta de estabilidad laboral. Para la gestión de los beneficios sociales, no hay un acceso directo a la información, ésta se obtiene a través de los dirigentes vecinales. Existe un fuerte	Fortalecimiento de las capacidades de liderazgo en dirigentes de la comuna, aumento y cualificación de las capacidades preexistentes y generación de nuevas. Democratización y aumento de la participación en las organizaciones sociales y generación de vínculos de mejor calidad con

	sentido de pertenencia e identificación con la comuna, y se arman redes de apoyo comunitario desde la Municipalidad.	la Municipalidad. Muestra de esto es la inserción de los encargados territoriales en el Municipio como actores de desarrollo local.
LA HIGUERA	Los grupos consultados se reconocen con capacidad para desenvolverse bien en su relación con el entorno. Las grandes debilidades de los buzos y su organización, dicen relación con el manejo de la gestión productiva y la comercialización. La compra y venta de insumos no se programa formalmente, se hace en forma individual y fuera de la localidad.	Pescadores y su agrupación mejoran su nivel de gestión interna y capacidad de administración, lo que incide en un cambio en relación a sus prácticas de producción y comercialización. Se formalizan y regularizan los procesos asociados a estas áreas.
TIRÚA	Fuerte presencia de organizaciones mapuches, las cuales gozan de gran legitimidad en la comunidad, hay compromiso con acciones colectivas en su localidad, señalando que frente a los problemas, todos cuentan con el apoyo familiar y de amigos/vecinos. Respecto a la existencia de apoyo técnico, la mayoría señala no contar con él, mientras que el resto indica contar con apoyo técnico ocasionalmente, gestionado en forma individual.	Un grupo de comunidades de la zona Sur Costa de Tirúa, ha planificado, organizado e implementado un trabajo de desarrollo en el territorio, entorno a temas sociales y productivos. Se pone en un marcha una empresa asociativa para la extracción y comercialización de cochayuyo amarillo, convirtiéndose en el principal intermediario de la zona.
SAAVEDRA	Es una zona eminentemente agrícola. El apoyo técnico es escaso en la zona. Las principales dificultades productivas de la población, es la falta de capital y tecnología, así como de tierras cultivables, la falta de acceso a créditos y asistencia técnica, así como la falta de infraestructura de riego y caminos.	Comunidades del lago Budi, han desarrollado diversos proyectos de desarrollo social, mejorando en algunas dimensiones (vivienda, agua, sanidad ambiental, etc.) su situación de vida. A esto se suma una revaloración cultural de su patrimonio y su territorio. Hay mayor organización entre las comunidades en el marco de la elaboración de proyectos estratégicos. El desarrollo de las capacidades y la posibilidad de recuperar la historia han redundado en un plan de desarrollo turístico. Se han implementado diferentes proyectos turísticos que abren una nueva veta económica en la zona y que tienen un carácter asociativo y sustentable. Hay variadas experiencias pilotos para incursionar en nuevas formas de desarrollo productivo no tradicionales, con una mirada que intenta rescatar lo cultural y lo ambiental en un proyecto sustentable en el tiempo. Hay capacidades instaladas en la comunidad y un camino de desarrollo recorrido por las organizaciones.

Como podemos observar, en las localidades intervenidas si bien se habían detectado problemas y falencias en la comunidad, también en todas ellas se detectaban formas de organización y solidaridad presentes en ella. En la sección siguiente se examinarán este y otros factores que a nuestro juicio, ayudan a explicar algunos de los resultados obtenidos.

1.2.4. Factores que explican los resultados alcanzados

Al analizar los resultados y los efectos que se derivan de las intervenciones en cada localidad, se detectan claras diferencias que son atribuibles a factores exógenos y endógenos a las intervenciones mismas. El que en algunas localidades se haya avanzado más y en otras menos en el fortalecimiento de las capacidades y en el desarrollo local, remite a diferencias en el contexto y en el entorno de cada territorio, así como también en la gestión realizada por cada coordinador.

El siguiente cuadro ordena y expone los factores que explican los resultados que se están logrando. A nivel interno del Programa son cruciales el rol de la UOL y la capacidad de apalancamiento de los recursos y la continuidad de recursos. A nivel de entorno, las potencialidades y recursos locales, el nivel organizacional de la comunidad, la existencia de una estrategia de desarrollo local y la red institucional previa.

Cuadro Síntesis de factores que explican los resultados por intervención

FACTORES ENDÓGENOS (ASOCIADOS AL PROGRAMA)	INTERVENCIONES					
	LA HIGUERA	CERRO NAVIA	CUNCO	ARAUCO	TIRÚA	SAAVEDRA
Área enfatizada	Productiva	Formativa	Productiva y Formativa	Coordinación y Formativa	Productiva	Coordinación y Productiva
Gestión del UOL para vincular los esfuerzos de diversos organismos	El UOL ha sido activo en la vinculación de instituciones y organismos del territorio, logrando buenos resultados con el sector público (FOSIS, SERCOTEC, SERNAPESCA).	El UOL ha buscado vincular a algunos organismos de la comuna, centrando su trabajo con el municipio y organizaciones de base, lo que ha arrojado buenos resultados.	La primera gestión tuvo un fuerte impacto, desatando importantes procesos y la ejecución de proyectos. Logró articular a diversos actores de la provincia (CADEPROM, FOSIS, PRODER).	El UOL ha logrado que con algunos organismos se pueda hablar el mismo lenguaje y “tirar todos para el mismo lado” (FOSIS, PRORURAL). Entre diversos actores se ha logrado montar la Escuela de Liderazgo y Servicio para la provincia.	Se trabajó esencialmente vinculando al municipio con las organizaciones productivas. Y se lograron ciertos apoyos de parte de instituciones públicas, como SERCOTEC, Servicio País y CONAMA.	Se logró firmar un Convenio Interinstitucional entre FOSIS, CONADI, Servicio País e IMPULSA, el cual funcionó por dos años, hasta que se produjo un quiebre por problemas en Servicio País y por corte de financiamiento de IMPULSA. De todos modos, otros organismos continúan vinculados, como la Parroquia de Puerto Domínguez, FUNDAR y Programa Orígenes.
Apalancamiento de recursos por parte del Programa	El Programa ha logrado atraer una cantidad importante de recursos destinados al desarrollo de Totalillo, principalmente de parte de fundaciones privadas (Fundación Andes, Fondo de las Américas)	El Programa ha atraído algunos recursos (FADOC) hacia la comuna, aunque éstos son más bien reducidos	Se logró el financiamiento para actividades puntuales de parte de FOSIS, INDAP, y de agencias privadas de cooperación (BILANCE).	En las mesas de trabajo se logró comprometer el financiamiento para actividades puntuales, de parte de organismos como FOSIS, SERCOTEC e INDAP. Para la Escuela de Líderes se logró financiamiento del sector público y de fundaciones privadas.	Se atrajeron recursos de Fundación Andes y BILANCE, así como también de CONADI y PRORURAL entre otros.	El Programa logró apalancar diversos recursos, tanto de instituciones públicas (FOSIS, CONADI, SERCOTEC, SERNATUR) como privadas (Fundación Andes, IAF, BILANCE, Fondo de las Américas).

FACTORES EXÓGENOS (ASOCIADOS AL ENTORNO)	INTERVENCIONES					
	LA HIGUERA	CERRO NAVIA	CUNCO	ARAUCO	TIRÚA	SAAVEDRA
Potencialidades y recursos locales	El grupo presentaba importantes potencialidades, tales como un objetivo final claro, un gran compromiso por lograrlo, y un líder altamente legitimado	Parte importante de la comunidad organizada, manifestaba una buena disposición a participar y presentaba un fuerte compromiso por contribuir al desarrollo local. A esto se suma un Municipio accesible y abierto a dialogar.	Presencia un proyecto productivo con mujeres en curso y de una ONG validada como interlocutor por la comunidad.	Organizaciones del territorio altamente comprometidas con desarrollo local.	La comunidad contaba con dirigentes altamente legitimados y respaldados por una vasta experiencia.	La comunidad presentaba como principal debilidad una cultura asistencialista y dependiente de los proyectos. Esto dificultó la obtención de mejores resultados.
Nivel organizacional y comunitario (participación/conflictos/formalización de organizaciones)	Ya existía una organización formalizada (sindicato), con una fuerte identidad de clase y presencia de problemas puntuales en la organización.	Las principales organizaciones formalizadas eran las juntas de vecinos, pero existía una desvinculación con el municipio.	Presencia previa de organizaciones (RUF), que ya habían instalado una serie de capacidades en la comunidad.	Las organizaciones del territorio estaban un tanto “estáticas”, faltaba mayor vitalidad.	Existía un fuerte potencial organizativo en el sector, principalmente de organizaciones ligadas a la identidad mapuche.	Las organizaciones del territorio se presentaban más bien débiles y desarticuladas.
Existencia de una estrategia de desarrollo local	En la localidad (Totoralillo) existía un conjunto de acciones que se coordinaban en diversas instancias, sin embargo, pero no constituían una estrategia común.	Había una serie de organismos e instituciones que llevaban a cabo proyectos en la comuna, sin embargo no existía una estrategia común definida.	Existían organismos de apoyo, pero no había una estrategia de acción definida en conjunto.	Existían organismos de apoyo, pero no había una estrategia de acción definida en conjunto.	Existían organismos de apoyo, pero no había una estrategia de acción definida en conjunto.	Existían organismos de apoyo, pero no había una estrategia de acción definida en conjunto.

Red institucional previa	Existían algunos organismos públicos que prestaron apoyo, sin embargo, no se trataba de una red coordinada ni permanente.	Las organizaciones sociales tenían escasos vínculos con organismos, los cuales no constituían una red. Los dirigentes eran más bien pasivos respecto de la búsqueda de apoyo.	La red institucional era muy débil, y en general, el Municipio prestaba escaso apoyo para el desarrollo de iniciativas. Era difícil formalizar los apoyos y vínculos.	Destacaba la falta de respaldo e involucramiento por parte de la autoridad local, y la reticencia del funcionariado municipal ante procesos que involucraran “desarrollo personal”.	Existían instituciones que llevaban a cabo iniciativas en el territorio, pero no se puede hablar de una red institucional.	Existía un conjunto de instituciones que prestaban apoyos puntuales, pero no se trataba de una red de colaboración.
---------------------------------	---	---	---	---	--	---

2. Los proyectos de desarrollo productivo

Esta sección da cuenta de los resultados del proceso de evaluación del Programa de Desarrollo Local IMPULSA en el área de Proyectos de Desarrollo Productivo. Este tema cobra relevancia dentro de la intervención IMPULSA, en tanto la complementariedad del área de desarrollo productivo con el ámbito de expansión de capacidades resultó ser el componente principal en el diseño del Programa IMPULSA. Se buscó una intervención que abordara el desarrollo local de forma integral, incluyendo tanto el fortalecimiento de las capacidades de las personas, como su desarrollo material. El ámbito de desarrollo productivo cobró mayor relevancia a partir de la segunda fase del Programa (1999)²³, mientras se llevaba a cabo en forma paralela el desarrollo de capacidades mediante las Escuelas de Líderes y el Diplomado.

Para evaluar la línea productiva del Programa, se efectuaron visitas de terreno a cinco iniciativas productivas²⁴, que han sido seleccionadas previamente. La visita incluye el llenado de fichas estructuradas para caracterizar la organización y los proyectos que mantiene, además se realizaron entrevistas con los dirigentes de las organizaciones para obtener una visión de la trayectoria del grupo, el funcionamiento actual y la ejecución de los proyectos. Por último, se realizó una entrevista a un número limitado de personas que son socios activos de la organización y que no participan en la directiva.

Los resultados de la actividad evaluativa se presentan a continuación.

2.1. Descripción de organizaciones y proyectos

El objetivo planteado originalmente en esta línea de acción de IMPULSA fue el de otorgar apoyo a proyectos productivos en las comunas donde interviene el Programa, respaldando iniciativas productivas que promueven la generación de empleo y el mejoramiento de los ingresos en los hogares.

El proceso central asociado al apoyo de estas iniciativas cuenta en general, con tres momentos:

- i. La identificación y selección de proyectos económicos viables identificados - y priorizados - por los Grupos de Acción de Desarrollo Local (GADEL), los cuales nacieron en el marco del Programa o ligados a él.
- ii. La asesoría, asistencia técnica y búsqueda de financiamiento, consistente en la vinculación de los microempresarios con las instancias de apoyo para la asesoría o asistencia técnica adecuada. Se realizan actividades de apoyo y orientación para la búsqueda de financiamiento, además de realizar acciones que permitan fomentar la articulación y cooperación entre las instituciones que realizan algún tipo de apoyo a sectores productivos de pequeña escala.

²³ Documento “Proyecto Piloto de Apoyo a las Iniciativas de Desarrollo Económico en Siete Comunas Pobres de Chile”, Enero de 1999, presentado a la Comunidad Económica Europea.

²⁴ Los proyectos se desarrollan en Saavedra, Tirúa, La Higuera, Cunco y Arauco.

- iii. Financiamiento de pequeñas acciones como capital de riesgo, a través de la constitución de un Fondo de Arranque. Este Fondo actúa como capital semilla y se constituye como un estímulo para una inversión de mayor escala.

A continuación se presentan las 5 iniciativas productivas evaluadas.

a) Asociación Indígena Azlilko Lewfu Budi

La Asociación Indígena del Lago Budi se constituye formalmente en Agosto del año 2000, posee personalidad jurídica otorgada por la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena y está formada por 25 personas. Se trata de una organización compuesta mayoritariamente por familias pobres, mapuches que pertenecen a las comunas de Puerto Saavedra y Teodoro Schmidt, ubicadas en la IX Región. Estas familias habitan en su mayoría, la rivera del Lago Budi y los sectores costeros aledaños.

La organización tiene su origen en un grupo de personas organizadas desde el año 1997 que venían desarrollando actividades en el tema turístico en la zona, al inicio se reunían todos aquellos que tenían interés en desarrollar iniciativas en esta área. La convocatoria inicial a la formalización de una organización que trabajase el tema turístico es realizada por IMPULSA. Actualmente, el grupo asociado a las iniciativas turísticas, es de 25 personas, perteneciente a 11 comunidades indígenas de la zona (50 familias). La organización cuenta con una directiva formada por 8 personas: un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, dos encargados de la comisión fiscalizadora de finanzas y dos directores. Se realizan reuniones periódicas mensuales, con una participación promedio de 15 personas. Esta organización ha tomado la decisión de no incorporar más socios a ella, mientras no se realicen todas las inversiones programadas para los actuales integrantes.

Los objetivos que se plantea la organización en su constitución son: i) Desarrollar articuladamente en la zona el tema del turismo; ii) Contar con una organización que permitiera atraer recursos para todas las iniciativas y trabajar conjuntamente por temas de interés común y; iii) Tener un referente para dialogar y conversar con instituciones. Además, cuentan con un plan de trabajo anual definido y desarrollado por la asamblea constituyente.

El proyecto que consolida la inversión productiva de la Asociación Indígena comprende una serie de actividades y acciones desarrolladas y financiadas bajo la lógica de los momentos de intervención del Programa IMPULSA, es decir: un estudio previo de inversión, una inversión y posteriormente un acompañamiento. El proyecto se materializa al realizarse la inversión física de las iniciativas turísticas para 14 familias en el año 2001, que posteriormente se amplió a 17. El origen de esta inversión se encuentra fundamentado en un estudio previo de factibilidad económica y comercial desarrollado por una consultora externa (AMBAR) contratada y remunerada por IMPULSA en el año 1999, cuyos principales resultados fueron²⁵:

²⁵ Proyecto: "Inversión en Infraestructura básica y promoción de red mapuche de turismo rural del Lago Budi" , presentado por la Fundación para el Desarrollo Regional del Vicariato Apostólico del Araucanía (FUNDAR) a la Fundación Andes, en el año 2000.

- La demanda turística de la IX Región, en el contexto nacional, se considera creciente y relevante
- El área del Lago Budi, corresponde a un paisaje significativamente antropizado, cuyo nivel de atractivos escénicos y culturales justifica el desarrollo de un producto turístico local interesante.
- El desarrollo de un producto turístico en la zona requiere de un mejoramiento de la infraestructura local existente.

El proyecto materializado planteó habilitar la infraestructura y promover el producto turístico “Ruta Mapuche- Lafquenche del Lago Budi”, consistió en la habilitación de 14 servicios turísticos complementarios que incluyen: paseos en botes, habilitación de rucas de venta de artesanías, habilitación de camping a orillas del lago, producción y venta de artesanías, habilitación de parques, posadas, paseos, puestos de abarrotes, zona de juegos, producción de flores y hortalizas. El proyecto tuvo un costo total de \$54,14 millones, de los cuales \$46 millones (85%) fue invertido en construcción y habilitación de los servicios. Las organizaciones que participaron en el financiamiento de esta iniciativa fueron: Fundación Andes (47,5%), CONADI (23,4%), IMPULSA (16,1%), SERCOTEC (9,2%) y SERNATUR (3,7%). A esta iniciativa se agrega la presentación de otro proyecto al Fondo de las Américas, con el objeto de ampliar a 17 los servicios turísticos. Los nuevos recursos anexados al proyecto original, fueron \$23 millones de pesos, donde se incluyen los aportes de las municipalidades de Puerto Saavedra, Municipalidad de Teodoro Schmidt y CONAMA.

El proyecto total incluye además de las inversiones físicas, el acompañamiento de un técnico especialista en turismo, la confección de una guía turística del Lago, el diseño de una página web y la difusión de la ruta a distintos estamentos del país. Los recursos de estas inversiones comenzaron a ser adjudicados en el año 2000 y las inversiones terminaron de realizarse a fines 2001. Por lo que la temporada verano 2002, resulta ser la primera dentro de todas las programadas.

b) *Cooperativa de Trabajo Cadenas Productivas de Mujeres de Cunco y Melipeuco Ltda. (CADEPROM)*

La cooperativa CADEPROM está constituida por un grupo de mujeres agricultoras. Nació en 1994, impulsada por la ONG RUF, con el objetivo de levantar a las mujeres como actores sociales de desarrollo organizacional y productivo, capacitándolas en tareas que ya les eran familiares. La idea era potenciar de a poco un proceso que les permitiera a las mujeres un mayor desarrollo en el ámbito material y no material. Consecuentemente, y tomando en cuenta sus costumbres y condiciones geoclimáticas, se decide trabajar cuatro cadenas productivas: flores, mermeladas, artesanía y crianza de gansos para elaborar plumones.

La Cooperativa de Cadenas Productivas CADEPROM Ltda. se constituyó legalmente en diciembre de 1998, está formada por 65 personas, todas mujeres, con edades que fluctúan entre los 18 y 70 años, la mayoría de ellas jefas de hogar, pertenecen a familias en condición de

pobreza. Las socias de esta organización se distribuyen geográficamente en 13 localidades de las comunas de Cunco y Melipeuco, IX Región.

El origen de la organización se encuentra en el trabajo realizado por la ONG RUF (Residencia Universitaria Femenina) con mujeres de la comuna a través de la capacitación productiva inicial en dos rubros: gansos y artesanías, lo que se denominó Cadenas Productivas, el objetivo de RUF fue desarrollar capacidades de autonomía y liderazgo en las mujeres, posteriormente se incorporaron dos nuevos rubros: flores y mermeladas. Las cadenas productivas se organizan por cada uno de los rubros, pudiendo las mujeres participar en más de una de ellas.

La estructura funcional de la organización está formada por una directiva de 10 personas: una presidenta, vicepresidenta, secretaria, tesorera y cinco directoras, quienes se reúnen cada 15 días. Debido a la dispersión geográfica de las socias, sólo se realiza una asamblea anual, con la participación de alrededor de 45 mujeres, que son las activas en la actualidad. La organización opera regularmente en las oficinas de la ONG RUF. Cada cadena productiva tiene una representante que organiza y desarrolla el trabajo productivo.

La inversión directa por parte de IMPULSA hacia esta organización se limitó a la remuneración de la UOL. La inversión productiva que dio origen a la organización, fue la construcción de la infraestructura para desarrollar las cadenas productivas, la cual fue gestionada por RUF a través de la cooperación española en el año 1995. Por su parte, el apoyo de IMPULSA se viene realizando desde el año 1997, momento en que se realizan talleres de comunicación y contabilidad básica con las socias de la cooperativa.

Se pudo determinar que para el año 2000 los montos de acompañamiento aportados por IMPULSA fueron de \$3 millones. Durante el año 2001 no hubo un plan de trabajo ni se obtuvo resultados muy específicos. Sin embargo, en el año 2002 se aumenta el apoyo a CADEPROM quien comienza a proyectar niveles de producción que requieren incorporar mujeres no sólo de la comuna, sino de la región. El aporte se refiere específicamente a la contratación de una persona como encargada de ventas, a la realización de trámites y gestión de una resolución sanitaria, así como la realización de algunas asesorías relacionadas con el manejo de registros y uso de planillas electrónicas (Excel).

Frente a este escenario resulta pertinente apoyar la consolidación de éste proyecto antes que a otras iniciativas aisladas, ya que contempla el desarrollo de una actividad productiva pertinente a la región, infraestructura instalada considerable y capacidad para integrar otras iniciativas a sus cadenas productivas.

Actualmente trabajan 5 personas ligadas a la organización: una encargada de ventas financiada por IMPULSA; una secretaria y una agrónoma, ambas financiadas por RUF; una administradora de finanzas, una representante de flores y una gerente, estas tres últimas con recursos de la cooperativa.

c) *Sindicato de Trabajadores Independientes de Pescadores Artesanales Totalillo Norte*

El Sindicato de Pescadores Artesanales de Totalillo Norte, se constituye legalmente en septiembre de 1996 y está constituido por 38 personas, hombres con edades que fluctúan entre los 24 y 60 años. La mayoría de los integrantes viven en Caleta de Hornos (comuna de La Higuera), localidad vecina a Totalillo Norte. La actividad económica principal es la extracción y cultivo de productos del mar. El grupo está compuesto por personas mayoritariamente de escasos recursos, con un nivel de estudios básicos completos e incompletos, aunque existen algunos integrantes poseen estudios medios y superiores, siendo éstos últimos la minoría.

El origen de la caleta Totalillo Norte es reciente y surge con el sindicato de pescadores, producto de la disconformidad que tienen los habitantes de la Caleta de Hornos con el retraso de ella, tanto en su desarrollo económico y social, como en los temas referidos a las áreas de manejo e infraestructura portuaria. Esto significó que el grupo de 36 personas se organizara y emigrara a la caleta vecina con un proyecto colectivo de largo plazo y con un esquema de gestión socio productivo orientado en tres áreas: i) desarrollo social, con el fin de habilitar terrenos, equipamiento urbano y asentamiento habitacional; ii) desarrollo empresarial, que pretende la consolidación de la actividad comercial, la búsqueda de mercados y el fomento turístico del lugar y; iii) desarrollo marítimo, que pretende generar estrategias de extracción de recursos marinos, protección de áreas de manejo y la búsqueda de la diversificación extractiva.

Una vez formada la caleta, el sindicato comenzó a desarrollar sus labores productivas de extracción y comercialización de los productos del mar, pero ya que uno de sus objetivos iniciales se relacionaba con el desarrollo empresarial, se decidió crear una empresa comercializadora con la finalidad de eliminar a los intermediarios de la cadena de comercialización. Es así como en marzo de 1998 se conforma la "Sociedad Comercializadora de Productos del Mar TRES ISLOTES S.A" compuesta por 25 socios. Existen algunas diferencias entre el Sindicato y la Sociedad Anónima: Por una parte se trata del número de socios, que es menor en la sociedad debido a las dificultades que existieron en su constitución, además incorpora a los socios "realmente comprometidos" con la caleta. La directiva del sindicato está compuesta por un presidente, un tesorero y un secretario. Esta directiva propone acciones a la asamblea, que se reúne una vez al mes para decidir, el sindicato realiza elecciones cada dos años. La función del sindicato es el logro de proyectos y además que se cumplan los objetivos de los habitantes del lugar. Por su parte, Tres Islotes S.A es una empresa conformada por un directorio donde existe un presidente, un director y un secretario, además se divide en dos áreas: administración y comercialización. Aquí también la directiva se renueva cada dos años. Es importante destacar que, pese a que tanto la comercializadora como el sindicato están compuestos por el mismo grupo de personas, en la práctica éstos operan de forma totalmente independiente, no existiendo superposición a juicio de los directivos y asesores.

La caleta de Totalillo Norte ha tenido, desde sus inicios un apoyo constante y sostenido desde distintas instituciones, tanto públicas como privadas²⁶. La I. Municipalidad de la Higuera, en conjunto con el programa IMPULSA, desarrolla el Pladeco, en el año 1996 que establece la estrategia de desarrollo pesquero artesanal de la comuna, especialmente lo que se refiere a la generación de una Caleta Modelo en Totalillo Norte, paralelamente este año reciben apoyo para constituirse como sindicato y obtienen la concesión acuícola. En el año 1997, desarrollan un FAT (Fondo Asistencia Técnica de Sercotec) para desarrollo organizacional y planificación estratégica de la Caleta. El mismo año, Fosis contribuye al financiamiento de un camión para la comercialización de productos. Además postulan a un proyecto –adjudicado y ejecutado en 1998- con la Fundación Andes (ver nota al pie), por un monto total de \$31 millones.

En el año 1999 acceden a un segundo proyecto de la Fundación Andes, que tiene un aporte de IMPULSA a través de FADOC, por un monto global de \$22 millones. Además, IMPULSA, a través de FADOC, establece este año un fondo para préstamos rotatorios por un monto de \$1 millón. En el año 2000, conjuntamente con Sercotec, realizan un proyecto ambiental postulado al Fondo de las Américas, por un monto global de \$30 millones, además acceden a los subsidios de Reinserción Laboral y Empleo del Fosis.

En resumen, aunque pueden existir algunas diferencias de presupuestos, los montos de inversión realizados hacia la caleta Totalillo Norte desde su inicio, superan los \$200 millones de pesos. Actualmente la situación productiva de la organización se distribuye en tres áreas:

1. Rubro marítimo, consistente en:
 - Concesión acuícola: cultivo del ostión del norte, y
 - Área de manejo: manejo sustentable de locos y lapas, con proyecciones de aumento en el tiempo.
2. Rubro transporte: Transporte de productos fríos.
3. Rubro turismo: Desarrollo de un mega-proyecto turístico que involucra tanto a los pescadores como a sus familias.

d) *Sociedad Comercial Lafquenche S.A*

La Sociedad Comercial Lafquenche, es una organización que se constituye en el año 2000. Está compuesta por 8 comunidades más la Asociación Indígena Pulafquenche que agrupa al conjunto de comunidades del sector. Tanto las comunidades socias, como la Asociación pertenecen al sector Sur de la comuna de Tirúa, Provincia de Arauco en la VIII Región. La Sociedad está conformada por representantes de cada una de las comunidades (9 en total), que en su totalidad son hombres, exceptuando a una mujer que representa a una comunidad. El número de personas que involucra indirectamente a esta sociedad supera las 2000 personas, siendo todas ellas de etnia mapuche.

²⁶ “Evaluación del Programa de Fomento Productivo Rural de la Fundación Andes”, Informe Final, enero 2002. Asesorías Para el Desarrollo, Anexo proyecto: Mejoramiento de la gestión productiva y comercial de la caleta de pescadores artesanales de Totalillo Norte, Tres Islotes S.A. IV Región, La Higuera, 1997.

El origen de la Sociedad comercial obedece a la necesidad de contar con una organización que les permita comercializar el cochayuyo -producto de extracción tradicional de la zona- y permitiera evitar el tener que operar con otros intermediarios. La extracción del cochayuyo se organiza por comunidades, las cuales venden a la Sociedad este producto y luego ésta la comercializa a las empresas de Concepción. Las ganancias de la Sociedad se distribuyen, según reglamento, en un 30% para las comunidades, que deberán distribuir o invertir pensando en su desarrollo y el 70% restante, queda para la Sociedad, la cual debe re-invertir para mejorar la producción o iniciar otra actividad comercial. A la fecha, no se ha realizado ninguna rendición de cuentas, ni se han repartido utilidades.

El trabajo de IMPULSA en esta organización desarrolló primero la elaboración de un Plan de Desarrollo Económico que involucró la realización de estudios en el sector donde se encuentran ubicadas las comunidades. Luego se decide acompañar y apoyar técnicamente a la Asociación Pulafquenche de Tirúa Sur en la puesta en marcha del proyecto de recolección y comercialización del Cochayuyo. Este proyecto era parte de los intereses de la organización desde hace tiempo, por tanto fue considerado como una acción central en el Plan de Desarrollo Económico. Los ámbitos de este apoyo se concentraron en: regularizar permisos de extracción de cochayuyo y realizar aportes para modificar la Ley de pesca para reconocer derechos diferenciados en las áreas de manejo para indígenas. El tercer momento de apoyo se concentró en la asesoría de la formación de la sociedad comercial y la vinculación de ella con empresas compradoras de Concepción. Los recursos de acompañamiento por parte de IMPULSA en esta etapa estarían referidos a la remuneración correspondiente al UOL. Además, se colaboró en la realización del estudio de mercado del cochayuyo y en parte del estudio de factibilidad económica del proyecto. Cabe mencionar que el Programa ha decidido retirar su apoyo y trabajo en la zona a partir del año 2002 considerando que la sociedad puede continuar sus actividades sin el apoyo del agente de desarrollo.

La organización se caracteriza por tener una fuerte vinculación con el Municipio de Tirúa, por lo que existen otras iniciativas que han permitido ser financiadas y gestionadas por la propia organización, no existiendo antecedentes sobre ello. Dentro de los proyectos de la Sociedad Comercial que aún están pendientes y que fueron apoyados en un comienzo por IMPULSA, están: i) la producción de cochayuyo amarillo para comercializarlo dentro de Chile y; ii) la instalación y manejo de técnicas y herramientas para procesar y exportar directamente el cochayuyo negro.

e) *Grupo de Mujeres de Huerere Bajo*

El Grupo de Mujeres de Huerere Bajo es una organización constituida en el año 1998. El grupo está formado por 12 mujeres mapuche con edades que fluctúan entre los 25 y los 60 años y que pertenecen a la localidad de Huerere en la comuna de Cunco, IX Región. Se caracterizan por ser un grupo de escasos recursos, con fuertes lazos de vecindad y con un nivel educacional bajo. El grupo surge de la motivación de la asistente social del Hospital de la comuna, quien reunió a un grupo de mujeres para otorgar una capacitación en salud. El escaso nivel de recursos y de fuentes de ingresos de estas personas motivó el planteamiento de algún proyecto de carácter productivo.

La organización posee una directiva compuesta por una presidenta, una secretaria y una tesorera, se realizan reuniones en forma mensual y elección de dirigentes todos los años, aunque desde su origen no han cambiado de presidenta. Constantemente se encuentran en la búsqueda de oportunidades de proyectos. El grupo en la actualidad se dedica a la venta de verduras, la compra de semillas y abonos en conjunto. La comercialización de productos se realiza en una esquina de la plaza de armas de Cunco, en donde se instalan en mesones donde venden sus productos de cosecha de invernadero, además de frutas, tortillas, mote y queso. Existen permisos municipales para esta actividad.

La inversión que da origen al grupo es la instalación de tres invernaderos de verduras como demostración. Cada invernadero era atendido por 3 ó 4 personas. Esta inversión fue apoyada por INDAP, quien les otorgó la posibilidad de acceder a asistencia técnica con un agrónomo. Luego de un año de esta experiencia, INDAP les otorgó las facilidades de financiamiento para que cada socia tuviese un invernadero de 15 metros cuadrados, por un monto de un millón de pesos. Un año más tarde, Fosis les financió la construcción de un invernadero de 100 metros cuadrados. Existieron además, algunas capacitaciones en la fumigación y aplicación de químicos. Actualmente se encuentran en la etapa de conseguir recursos para la renovación de nylon en los invernaderos, con intenciones de ampliar la superficie de cada uno. Poseen asistencia técnica por parte de PRODER.

La intervención de IMPULSA en esta organización se realiza en el año 2000, con el apoyo que se presta en la elaboración, presentación y negociación de un proyecto para instalar una feria libre por un monto de \$8 millones de pesos aproximadamente. Este proyecto fue presentado a BILANCE, con apoyo de IMPULSA y la Municipalidad, y consistió en la construcción de puestos habilitados con baño, cocina, mesas y asientos, de tal forma de poder comercializar sus productos. El proyecto fue adjudicado, se reunieron los fondos y se realizaron las compras de insumos y se construyó el recinto. Sin embargo, problemas en la habilitación legal de los terrenos con SERVIU, impidieron que la feria pudiera operar, estando las inversiones realizadas y en poder de la Municipalidad. Actualmente se encuentran a la espera de una solicitud realizada a SERVIU. El programa IMPULSA ayudó a realizar las gestiones con SERVIU, y posteriormente tomó la decisión de dejar de prestar ayuda a este grupo.

2.2. Análisis de proceso de los proyectos productivos

La evaluación de los procesos de apoyo del Programa IMPULSA a los proyectos productivos, considera tres indicadores: a) calidad y características de la formulación de proyectos; b) viabilidad y sustentabilidad de las iniciativas; y c) evaluación técnica de los apoyos. Se considera también la evaluación de los usuarios sobre la ejecución y operación de los apoyos canalizados a los proyectos productivos. Estas categorías se exponen en cuadros sucesivos que se presentan más adelante.

Al momento de revisar los resultados de la evaluación, es necesario tener presente dos aspectos:

i) El primero tiene que ver con el hecho de que los proyectos productivos están estrechamente ligados a las intervenciones locales que realiza el Programa. En este sentido, se hace bastante dificultoso separar los efectos de la intervención local y el apoyo a iniciativas productivas.

ii) El otro aspecto a considerar se refiere al enfoque metodológico de la intervención del Programa y que está referido a la flexibilidad con la cual trabaja. Esta flexibilidad otorga la posibilidad de adaptación permanente de las acciones, también permite re-diseñar en forma pertinente las acciones que se llevan a cabo, ya sea en el tiempo como en el espacio de acción. Sin embargo, existe la posibilidad que esta misma flexibilidad genere procesos de informalidad y *espontaneidad* en las decisiones que se toman. Este riesgo se refiere a la escasa institucionalización de los criterios de toma de decisiones dentro del grupo, lo cual podría afectar a la sustentabilidad y viabilidad de las decisiones tomadas.

Los siguientes cuadros contienen los resultados del análisis de proceso para cada iniciativa productiva evaluada:

a) La formulación de los proyectos y acceso a los apoyos

A partir de la visión sistémica del territorio, IMPULSA identifica proyectos que puedan constituirse como palancas de desarrollo local. La formulación de los proyectos que lleva a cabo con las comunidades se basa en la participación, el apoyo con metodologías a la planificación y el respeto a la visión local de desarrollo. Estos son los elementos que se tomaron en cuenta para la evaluación de la formulación del proyecto.

Cuadro A

1. Asociación Indígena Azlilko Lewfu Budi	<ul style="list-style-type: none"> • La formulación de la propuesta de inversión y de apoyo proviene de los resultados y establecidos en el PLADECO, se orienta a una estrategia de desarrollo económico clara con etapas diferenciadas. • El Programa IMPULSA realiza la convocatoria a la participación de la inversión inicial, lo que le otorga liderazgo en ello. • El apoyo de IMPULSA ha sido constante, sin embargo, existe una autonomía para la gestión y formulación de pequeñas iniciativas personales y grupales.
2. Cooperativa de Trabajo Cadenas Productivas de Mujeres de Cunco y Melipeuco Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • No hay formulación de un proyecto productivo, sino la idea de un acompañamiento. • El apoyo se formula a partir del contacto con organización (ONG RUF), con quienes se discute la apuesta de IMPULSA, a partir de eso se opta por apoyar a CADEPROM. • La mayoría de las formulaciones son formalizadas con apoyo externo, aun así se considera que existe discusión interna de las ideas a desarrollar.
3. Sindicato de Trabajadores Independientes de Pescadores Artesanales Totoralillo Norte.	<ul style="list-style-type: none"> • La formulación de apoyos se establece con mecanismos de planificación por etapas, muchas de las cuales están establecidas en el programa de desarrollo económico inicial de la caleta. • La formulación formal de los proyectos y de las solicitudes se encuentran fuertemente dependientes de un integrante del grupo (líder principal)

4. Sociedad Comercial Lafquenche S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • La formulación del proyecto es una necesidad histórica en el sector y se encuentra establecida en el plan de desarrollo económico • IMPULSA juega un rol protagónico en la formulación del proyecto y en conseguir los recursos necesarios para su implementación. • El grupo posee capacidades para conseguir fuentes externas de apoyo en la formulación de propuestas, hay fuertes vínculos con el municipio
5. Grupo de Mujeres de Huerere Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto de instalación de feria es una necesidad establecida por el grupo de mujeres anteriormente • La formulación es impulsada y liderada por IMPULSA, con escasa participación en la formalidad del proyecto, por parte de las socias, aunque sí en la discusión • La iniciativa de postular es impulsada fuertemente por el profesional del programa IMPULSA.

b) La viabilidad y sustentabilidad de los apoyos

La viabilidad de los apoyos de IMPULSA hacia las organizaciones productivas, se entiende como la capacidad para que el apoyo sea otorgado a la organización, considerando las capacidades tanto técnicas como humanas del Programa que permita contribuir a: que las organizaciones obtengan financiamiento; se vinculen con otros agentes locales y/o; accedan a la asistencia técnica requerida. Durante el apoyo a los proyectos, hay un fuerte énfasis en el desarrollo y expansión de capacidades de los líderes de las organizaciones, la idea es dejar las capacidades instaladas, para después retirarse y continuar sólo un seguimiento.

Cuadro B

1. Asociación Indígena Azlilko Lewfu Budi	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo viable y sostenido. La organización cuenta con un proyecto específico que antes no existía, ha logrado vincularse con organismos del Estado que les prestan apoyo técnico (INDAP, CONADI), sin embargo se vislumbran fuertes dependencias hacia IMPULSA para gestionar estos apoyos.
2. Cooperativa de Trabajo Cadenas Productivas de Mujeres de Cunco y Melipeuco Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo viable con sustentabilidad débil. La organización se encuentra fuertemente vinculada a la ONG RUF que sostiene los vínculos de financiamiento y asistencia técnica, el apoyo de IMPULSA aparece como algo esporádico en temas específicos (comercialización y registros), no hay claridad respecto del verdadero rol del Programa con la organización en la actualidad. Este tema ha sido asumido actualmente por el Programa y se ha resuelto concentrar el apoyo en CADEPROM.
3. Sindicato de Trabajadores Independientes de Pescadores Artesanales Totoralillo Norte.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo viable y sostenido. La organización cuenta con una fuerte red de vínculos institucionales que se han incrementado con el tiempo. El rol jugado por el líder del grupo (Marco Romo), quien pertenece al equipo comunal de IMPULSA, otorga sustentabilidad a la búsqueda y acceso a los vínculos, sin embargo, es necesario considerar el riesgo de discrecionalidad, al ser juez y parte en las decisiones de estos apoyos.
4. Sociedad Comercial Lafquenche S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo viable y sostenible. La organización cuenta con una red de apoyo que la logra vincular con organismos del Estado para su desarrollo (Municipalidad y CONADI), después de un trabajo de tres años con el grupo, el retiro del apoyo de IMPULSA permite garantizar que la organización sostendrá en el tiempo los vínculos comerciales e institucionales que posee.

5. Grupo de Mujeres de Huerere Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo viable, pero no sustentable. El proyecto de Feria impulsado por el Programa generó expectativas fuertes en los miembros de la organización, el no desarrollo del mismo provocó decepción. Hubo una evaluación interna muy dura respecto a este fracaso. Los vínculos de la organización con INDAP son débiles, aunque sí permanentes.
-------------------------------------	---

c) La evaluación técnica de los apoyos

La evaluación técnica de los apoyos se refiere a los criterios que se utilizan para determinar si se lleva a cabo el apoyo específico de IMPULSA. De acuerdo a los antecedentes revisados, hay apoyos que se realizan además “por olfato” o intuición, especialmente en su parte inicial. Tres de las cinco organizaciones productivas, contaron con un proyecto formal (escrito), que les permitió evaluar técnicamente la viabilidad de sus iniciativas, pero sólo se tuvo acceso a uno de ellos (Lago Budi).

Cuadro C

1. Asociación Indígena Azlilko Lewfu Budi	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación técnica social positiva. La organización cuenta con un proyecto específico, evaluado externamente. El apoyo de IMPULSA se encuentra específicamente estipulado, a pesar de esto -aunque la rentabilidad del proyecto es ambicioso en los primeros años- los ingresos reales son menores a los proyectados. Estos ingresos reales iniciales, sin embargo, estuvieron fuertemente influenciados por varios factores, como la tardía implementación y habilitación de los servicios, la no difusión y promoción del producto en forma oportuna, factores económicos externos, etc. Por esto parece apresurado pronunciarse categóricamente sobre la rentabilidad de los proyectos.
2. Cooperativa de Trabajo Cadenas Productivas de Mujeres de Cunco y Melipeuco Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • No hay proyecto específico ni evaluación técnica. IMPULSA le ha ido planteando los temas a la cooperativa y han sido acogidos o no, según sus necesidades.
3. Sindicato de Trabajadores Independientes de Pescadores Artesanales Totoralillo Norte.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación técnica social positiva. La organización cuenta con un proyecto específico, evaluado externamente. El apoyo de IMPULSA se encuentra específicamente estipulado dentro del mismo.
4. Sociedad Comercial Lafquenche S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación técnica social positiva. La organización cuenta con un proyecto específico, evaluado externamente. El apoyo de IMPULSA se encuentra específicamente estipulado
5. Grupo de Mujeres de Huerere Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • No hay proyecto específico, aunque sí evaluación técnica, pero deficiente. El apoyo se otorga según las necesidades detectadas por profesional de IMPULSA, al tomar contacto con el grupo. La presentación de la idea de proyecto, carece de un elemento central que es la viabilidad legal de la propuesta.

d) La evaluación de los usuarios sobre la ejecución de los apoyos

Este punto busca determinar la opinión y nivel de satisfacción que tienen los usuarios sobre dos aspectos: i) la intervención efectiva realizada por los profesionales del Programa IMPULSA y, ii) La ejecución de los proyectos asociados a este apoyo.

Cuadro D

<p>1. Asociación Indígena Azlilko Lewfu Budi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación positiva sobre la intervención de IMPULSA, pero insuficiente. Los usuarios del proyecto calificaron de manera positiva el acompañamiento dado por IMPULSA. Esta satisfacción se encuentra directamente relacionada a los logros obtenidos en el acceso a financiamiento y la vinculación otros agentes de desarrollo. Externamente existe la idea de que el acompañamiento debería ser más intenso para el desarrollo efectivo de capacidades, esto significa aumentar la frecuencia y el número de visitas hacia el sector. • Evaluación positiva sobre el proyecto, pero hay deficiencias en la participación individual de cada socio. Los socios de la organización valoran positivamente la inversión realizada en sus hogares, pero los socios consideran insuficiente su participación, creen que esto es posible mejorar.
<p>2. Cooperativa de Trabajo Cadenas Productivas de Mujeres de Cunco y Melipeuco Ltda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación positiva sobre etapa inicial de la intervención de IMPULSA, poca satisfacción sobre el apoyo posterior a la salida de la primera UOL. Las socias dirigentes evalúan positivamente la intervención del programa en un comienzo, considerando que el apoyo de IMPULSA contribuyó efectivamente sobre el mejoramiento de las relaciones internas. Actualmente reciben un acompañamiento intensivo del Programa para revertir esta situación.
<p>3. Sindicato de Trabajadores Independientes de Pescadores Artesanales Totalillo Norte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación positiva sobre la intervención de IMPULSA. Los dirigentes señalan que existe una deuda de parte de ellos hacia la intervención del Programa, y su representante por sus aportes realizados. • Satisfacción de los usuarios sobre la ejecución del proyecto. Los socios y los dirigentes de la organización consideran que la ejecución del proyecto contribuye al mejoramiento de las relaciones internas y mejora expectativas sobre los ingresos futuros del hogar.
<p>4. Sociedad Comercial Lafquenche S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación positiva sobre la intervención de IMPULSA, actualmente no se considera necesaria. Los dirigentes valoran positivamente la intervención de IMPULSA en el primer periodo y no demandan apoyos específicos adicionales del Programa, una vez que éste se ha retirado. • Satisfacción de los usuarios sobre la ejecución del proyecto, falta de mayor confianza y participación entre los socios y los dirigentes. Los socios y los dirigentes de la organización consideran que la ejecución del proyecto contribuye al mejoramiento sobre los ingresos del hogar, pero consideran que se dependen mucho de los dirigentes de cada comunidad, falta participación de los socios en la sociedad.
<p>5. Grupo de Mujeres de Huerere Bajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación negativa sobre el apoyo de IMPULSA. A pesar del interés y entusiasmo de las socias con el proyecto de feria, el grupo tuvo muy poco acceso de información en la presentación y ejecución de él, especialmente el tema del manejo de dineros. • Insatisfacción de los usuarios sobre la ejecución del proyecto. Las dificultades de la instalación definitiva del proyecto y el poco acceso de información señalado anteriormente explican esta evaluación. • Actualmente el Programa ha determinado dejar de apoyar al grupo de productoras y concentrarse en las mujeres de la cooperativa CADEPROM, ubicadas en la misma comuna.

A continuación se presenta un cuadro síntesis de los resultados de la evaluación de procesos:

Cuadro Síntesis Procesos

Organización	La formulación de los proyectos y acceso a los apoyos	La Viabilidad y sustentabilidad de los Apoyos	La evaluación técnica de los apoyos	La evaluación de los usuarios sobre la ejecución de los apoyos
1.Asociación Indígena Azlilko Lewfu Budi	Formulación clara y preestablecida	Apoyo viable y sostenido	Evaluación técnica social positiva	Evaluación positiva sobre la intervención de IMPULSA, pero insuficiente. Evaluación positiva sobre el proyecto, pero hay deficiencias en la participación individual de cada socio
2.Cooperativa de Trabajo Cadenas Productivas de Mujeres de Cunco y Melipeuco Ltda.	Formulación informal, afectiva y poco clara	Apoyo viable con sustentabilidad débil	No hay proyecto específico ni evaluación técnica	Evaluación positiva sobre etapa inicial de la intervención de impulsa, poca satisfacción sobre el apoyo actual.
3.Sindicato de Trabajadores Independientes de Pescadores Artesanales Totoralillo Norte.	Formulación formal, clara y por etapas	Apoyo viable y sostenido	Evaluación técnica social positiva	Evaluación positiva sobre la intervención de IMPULSA Satisfacción de los usuarios sobre la ejecución del proyecto
4.Sociedad Comercial Lafquenche S.A.	Formulación formal, clara por etapas	Apoyo viable y sostenible	Evaluación técnica social positiva	Evaluación positiva sobre la intervención de IMPULSA, actualmente no se considera necesaria Satisfacción de los usuarios sobre la ejecución del proyecto, falta de mayor confianza y participación entre los socios y los dirigentes
5.Grupo de Mujeres de Huerere Bajo	Formulación formal y afectiva.	Apoyo viable, pero no sustentable	No hay proyecto específico, aunque sí evaluación técnica, pero deficiente	Evaluación negativa sobre el apoyo de IMPULSA Insatisfacción de los usuarios sobre la ejecución del proyecto

2.3. Análisis de efectos de los proyectos productivos

La evaluación de los efectos sobre las organizaciones económicas, en términos de la ampliación de capacidades se realiza primero en función de tres elementos: a) manejo de oportunidades, b)

manejo de recursos y, c) manejo de tecnologías. Se evaluará respecto a un “antes” y a un “después” de la intervención, desde que IMPULSA tomó contacto con las organizaciones. El punto de interés es determinar la dirección, o la evolución que han tenido dichas organizaciones con respecto a estos tres elementos.

En segundo lugar, se han medido efectos que permiten indicar si las organizaciones han logrado mejorar la capacidad de la negociación y conducción de procesos productivos, medidos a través de: a) definir nudos críticos, b) mejorar la capacidad de enfrentar y resolver problemas, c) incremento en las capacidades de negociación, d) la adquisición de nuevas destrezas y, e) ampliación de los ámbitos de confianza. Estas dimensiones están contenidas en el modelo de intervención de IMPULSA.

A continuación se presentan cuadros que contienen los efectos para cada iniciativa productiva:

a) Manejo de oportunidades y recursos

Cuadro A

<p>1. Asociación Indígena Azlilko Lewfu Budi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio positivo en el patrón productivo. La organización y sus miembros han establecido una fuente alternativa de ingresos en sus hogares: de una economía de subsistencia, con escasa vinculación a mercados, hacia una opción de empleo no agrícola (turismo), con perspectivas de mercado si se logra desarrollar eficazmente. • Cambio débil en la organización interna del trabajo. A pesar de haber formado una organización productiva, el grupo no ha incorporado mecanismos de distribución de trabajos asociativos, al ser iniciativas individuales, cada socio sólo ejerce lo correspondiente a su inversión. Las acciones colectivas de publicidad, contactos, recolección de basura, no fueron asumidos y algunas acciones (marketing) son llevadas a cabo sólo por IMPULSA y un dirigente. Se están fortaleciendo y promoviendo estos componentes en el Plan de Trabajo Anual del Agente.
<p>2. Cooperativa de Trabajo Cadenas Productivas de Mujeres de Cunco y Melipeuco Ltda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No hay cambio en el patrón productivo, ni en las tecnologías utilizadas que se asocian al Programa. Si bien el cambio de la producción individual se produjo en los hogares de las mujeres, este fue el resultado casi exclusivo de la intervención de RUF, habiendo modernización productiva asociada en este apoyo. • Cambio fuerte en la organización interna del trabajo. Las socias de la organización han establecido responsables por cada cadena productiva, asignándose roles y responsabilidades. Se valoran los aportes de IMPULSA en la comunicación interna y uso de registros.
<p>3. Sindicato de Trabajadores Independientes de Pescadores Artesanales Totoralillo Norte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios positivos en el patrón productivo y en tecnologías. Si bien el Programa aporta en el proyecto de modernización productiva, éste sólo se realiza en el ámbito de las escalas productivas, puesto que pretende aumentar la producción de ostiones en cerca de un 70%. En el último año se implementan las bases para un desarrollo turístico en la zona, pero aún se encuentra al nivel de idea. La diversificación de los ingresos a través de la decisión de ofrecer servicios de transporte surge como una necesidad de hacer frente a la sub utilización que mantenía el camión de la empresa, siendo una decisión interna. Se reconoce un mejor manejo en la capacidad técnico productiva por las continuas asesorías y capacitaciones que han tenido los pescadores en el cultivo de ostiones.

	<ul style="list-style-type: none"> • La organización interna del trabajo no ha variado significativamente. De acuerdo a los antecedentes recogidos, la división interna del trabajo no ha sufrido alteraciones significativas desde 1998 a la fecha, la directiva de la organización mantiene el control de los procesos económicos, existe un grupo de 21 personas que mantienen un compromiso significativo con la empresa, pero se mantiene el conflicto con el grupo que no participa y está interesado en liquidar a la sociedad para la repartición de bienes. Por otro lado, se reconoce la división del trabajo en tres sectores marítimos para el cultivo de ostiones, lo que mejora la eficiencia productiva.
4. Sociedad Comercial Lafquenche S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio positivo y significativo en el patrón productivo. La ejecución del proyecto de recolección y comercialización de cohayuyo, que convierte a la organización en intermediaria y comercializadora del producto, significó un salto cualitativo y cuantitativo en el patrón. Además se han agregado otras opciones de ingresos al incorporar la compra y venta de insumos. • Cambio positivo y significativo en la distribución del trabajo. La puesta en marcha de la comercializadora ha permitido establecer un equipo de trabajo financiado para la cosecha y comercialización.
5. Grupo de Mujeres de Huerere Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • No hay cambio en el patrón productivo asociado al Programa. Las socias de la organización aún realizan las mismas faenas productivas de antes a la intervención de IMPULSA (cultivo de hortalizas bajo plástico). Además la comercialización se realiza en las mismas condiciones iniciales (en la esquina de la plaza de armas de la comuna), a la intemperie. Se reconoce el aporte realizado por INDAP, para mejorar los aspectos técnicos y de calidad en la producción (semillas y abonos). Se detecta la necesidad de reponer la infraestructura física de los invernaderos, sin embargo, hay carencia de recursos para ello. • No hay cambios significativos en la distribución del trabajo asociados al Programa. Las socias mantienen un esquema de producción individual, vendiendo su producción en forma comunitaria.

b) Capacidades de negociación y conducción

Cuadro B

1. Asociación Indígena Azilco Leufu Budi	<ul style="list-style-type: none"> • La organización manifiesta un escaso nivel de desarrollo en la negociación y en la capacidad de conducción autónoma. Siendo una iniciativa de carácter emergente, no hay conflictos detectados que pongan en jaque la permanencia de la organización, existe sin embargo un escaso apoyo de miembros de la asociación que realizan acciones individuales, sin interesarse por el desarrollo asociativo del grupo. Existe un nivel incipiente en la determinación y de normas y castigo sobre quienes no cumplen. No se detectan indicadores en la ampliación de confianzas, aunque se presume que el trabajo asociativo ha mejorado en este aspecto. • Existe diferenciación entre socios respecto a las capacidades emprendedoras. Sólo un pequeño grupo ha adquirido nuevas destrezas en la conducción individual de sus proyectos, que no han sido compartidos con los demás. Estas destrezas se determinan por la cualidades individuales de estas personas (mayor educación y nivel de ingreso).
2. Cooperativa de Trabajo Cadenas Productivas de Mujeres de Cunco y Melipeuco Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un avance importante en el manejo de negociaciones y desarrollo de conducción autónoma. De acuerdo a lo señalado por las socias, el aporte de IMPULSA en su primera etapa (1998), significó que se detectaran los nudos críticos y mejoró la autonomía al interior de la organización. El rol protagónico lo han asumido un grupo de mujeres, alrededor de 10 personas. Sin embargo, se

	<p>detectan dependencias importantes con RUF para que las socias negocien directamente sus relacionamientos institucionales, cuestión que no ocurre con los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta el desarrollo de mayores confianzas al interior del grupo. Existe un grupo de socias que participan solo como “proveedoras” de productos, yendo a entregar y retirar el dinero, sin mayor involucramiento, la hipótesis al respecto es que es necesario mejorar el ámbito de las confianzas entre el grupo dirigente y el grupo de “socias proveedoras”.
3. Sindicato de Trabajadores Independientes de Pescadores Artesanales Totalillo Norte.	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte capacidad de negociación y conducción de la organización en forma autónoma. La organización manifiesta una alta capacidad de iniciativa y autonomía en la toma de decisiones, tienen absolutamente claro los nudos críticos que afectan a la organización y sus desarrollo futuro, hay manejo de dificultades en lo comercial, administrativo y organizacional, los problemas con el grupo de personas que no participa se solucionarían con la formación de una nueva organización (no se vislumbran riesgos al respecto). Sin embargo, las confianzas se han expandido al interior del grupo comprometido, pero no fuera del él. • Los socios de la organización manifiestan ampliación en las destrezas. La administración de una nueva caleta y de un cultivo marino antes no explotado manifiestan la ampliación de destrezas en este grupo.
4. Sociedad Comercial Lafquenche S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento sustantivo en la capacidad de negociación y conducción de la organización. Los líderes de la organización manifiestan una capacidad de negociación autónoma, que es previa a la intervención de IMPULSA, especialmente lo referido a los vínculos que se mantienen con la Municipalidad de Tirúa, a medida que el apoyo de IMPULSA se fue gestando y desarrollando, la organización demostró una capacidad de conducir la sociedad comercial en forma independiente. • Existen nuevas destrezas desarrolladas por la organización. Estas destrezas tienen que ver con el relacionamiento comercial que han demostrado a través del cumplimiento de metas comerciales.
5. Grupo de Mujeres de Huerere Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Baja capacidad de negociación, aunque relativa presencia de conducción de la organización. El grupo de mujeres no ha podido hacer frente a las imposibilidades de poder instalar la feria libre, dependiendo aún de las gestiones que pueda hacer el representante de IMPULSA en obtener los permisos necesarios que permitan instalar los puestos de la feria proyectada. • Se detectan vínculos de confianza entre los miembros de la organización. La cercana vinculación entre las socias de la organización y la identidad común que existe entre ellas, ha permitido trabajar en forma permanente sin que se hayan detectado conflictos entre las socias.

A continuación se presenta un cuadro síntesis con los resultados de la evaluación de efectos:

Cuadro síntesis efectos

Organizaciones	Manejo de oportunidades y recursos	Capacidades de negociación y conducción
1.Asociación Indígena Azlilko Lewfu Budi	Cambio positivo en el patrón productivo Cambio débil en la organización interna del trabajo	La organización manifiesta un escaso nivel de desarrollo en la negociación y en la capacidad de conducción autónoma Existe diferenciación entre socios respecto a las capacidades emprendedoras
2.Cooperativa de Trabajo Cadenas Productivas de Mujeres de Cunco y Melipeuco Ltda.	No hay cambio en el patrón productivo, ni en las tecnologías utilizadas que se asocian al Programa Cambio fuerte en la organización interna del trabajo.	Existe un avance importante en el manejo de negociaciones y desarrollo de conducción autónoma Falta el desarrollo de mayores confianzas al interior del grupo
3.Sindicato de Trabajadores Independientes de Pescadores Artesanales Totoralillo Norte.	Cambios positivos en el patrón productivo y en tecnologías La organización interna del trabajo no ha variado significativamente	Fuerte capacidad de negociación y conducción de la organización en forma autónoma Los socios de la organización manifiestan ampliación en las destrezas
4.Sociedad Comercial Lafquenche S.A.	Cambio positivo y significativo en el patrón productivo Cambio positivo y significativo en la distribución del trabajo	Mejoramiento sustantivo en la capacidad de negociación y conducción de la organización Existen nuevas destrezas desarrolladas por la organización
5.Grupo de Mujeres de Huerere Bajo	No hay cambio en el patrón productivo asociado al Programa No hay cambios significativos en la distribución del trabajo asociados al Programa	Baja capacidad de negociación, aunque relativa presencia de conducción de la organización Se detectan vínculos de confianza entre los miembros de la organización

2.4. Análisis de impacto de los proyectos productivos

El análisis de los impactos sobre las organizaciones económicas buscan determinar si los efectos de las intervenciones han generado cambios sustantivos en tres aspectos: i) sobre los ingresos de las organizaciones y los hogares involucrados, ii) sobre los cambios de gestión y comercialización y iii) sobre la sustentabilidad de las organizaciones.

a) Cambios en los ingresos de las organizaciones

Con el fin de determinar los efectos en los ingresos, se realizó un doble ejercicio: primero determinar si ha existido incrementos en las ventas globales de la organización, incluyendo la composición de ventas y segundo, determinar sobre algunos hogares, el efecto o incremento que ha provocado el proyecto o la intervención, sobre la composición de ingresos de estas familias. No se realizó un examen exhaustivo de los ingresos, la fuente de información fue la propia opinión de los dirigentes, además, fue difícil acceder a información anterior a la intervención, por lo que las preguntas se orientaron a indagar la dirección de los ingresos, obteniendo datos concretos sólo para la situación actual.

Asociación Indígena Azlilko Lewfu Budi

Hay incremento moderado de los ingresos. Antes de la intervención, no existen registros asociados a las ventas ni estadísticas de visitas, sólo se sabe que existían dos iniciativas turísticas individuales que se encontraban funcionando. Siendo la temporada 2001/2002, la primera después de terminadas las inversiones, de acuerdo a lo registrado en la visita a terreno, se prestaron los siguientes servicios, de un total de 11 personas involucradas:

- dos personas proveyeron servicios de pic- nic
- cuatro personas proveyeron servicios de camping
- cuatro personas vendieron productos de artesanías
- seis personas proveyeron servicios de paseos
- todas las personas proveyeron servicio de comidas

No fue posible determinar ingresos totales, aunque sí mantienen fichas de registros, éstas indican que la persona que más ingresos netos obtuvo fue de \$140.000 totales, siendo \$0 el que no logró ofrecer servicios. Al realizar una estimación global de ingresos, en el caso optimista, es decir que todos rentaron la cifra máxima, podríamos indicar que los ingresos netos estimados del conjunto de socios es cercana a \$2.600.000. Esto corresponde al 20% de lo estipulado en el proyecto, con respecto al flujo de caja total, y es cercano al 40%, si se considera el flujo neto, después de impuestos (incluye depreciación), aunque es poco probable que se hayan pagado impuestos de primera categoría.

La organización tiene sustentabilidad a largo plazo en los ingresos. Lo señalado anteriormente indica que la sustentabilidad de los ingresos para permitir una rentabilidad de la inversiones y un incremento significativo en los hogares, implica pensar en un horizonte temporal mucho más amplio que los 10 años considerados en el proyecto. Se estima que existen posibilidades de

incremento de ingresos para la próxima temporada, pero que ellos serán menores a lo estipulado inicialmente. Acciones de promoción del producto permitirán mejorar la sustentabilidad financiera.

Existe contribución efectiva a un nuevo ingreso de los hogares. Respecto a los ingresos de las familias entrevistadas, se contactó con 4 personas, de las cuales, 3 declararon recibir ingresos por turismo en la temporada reciente, con ingresos de \$180.000, \$45.000 y \$35.000 pesos, estos ingresos representan 8%, 6% y 11% del total de ingresos anuales estimados para cada hogar respectivamente. Esto indica que existe una contribución efectiva de la actividad hacia los hogares y se convierte en una alternativa importante de ingresos, con perspectivas de crecimiento.

Cooperativa de Trabajo Cadenas Productivas de Mujeres de Cunco y Melipeuco Ltda.

Hay incremento significativo en los ingresos de la cooperativa, con diversificación de ellos. Este impacto no es atribuible a la intervención IMPULSA, sino que fundamentalmente al trabajo realizado por la ONG RUF. Antes de pertenecer a la cooperativa, las socias de la organización tuvieron acceso al financiamiento- vía cooperación española- para el cultivo de flores, una vez realizada las inversiones de las cadenas productivas y teniendo en cuenta que han transcurrido más de 4 años, la cooperativa comercializa: flores, gansos, mermeladas, plumones y tarjetas artesanales, las cuales son vendidas a comerciantes minoristas, almacenes, algunos mayoristas de la comuna, además se cuenta con un propio local de ventas. Aunque no se manejan cifras de ventas de años anteriores, en el año 2001, las utilidades fueron entre \$7 y \$9 millones de pesos.

Se aprecia sustentabilidad positiva en los ingresos. No hay antecedentes que permitan señalar que los ingresos de la cooperativa no sean sustentables en el futuro, en el sentido que no se presentan riesgos evidentes, un aspecto de este tema es que se encuentran tramitando los permisos sanitarios para la comercialización de mermeladas, con el objeto de ampliar su margen de comercialización, además se destaca el hecho de que poseen una sólida y moderna infraestructura productiva.

Hay un aumento significativo en los ingresos del hogar, con cambios en la composición de ellos. Este es aspecto altamente relevante y manifiesto en este grupo social. Se entrevistaron tres familias, en donde las mujeres, antes de la formación de la cooperativa tenían acceso al mercado del trabajo asalariado, ya sea en forma temporal o permanentemente, esto permitía contribuir al hogar con ingresos de \$240.000, \$960.000 y \$660.000 pesos al año, actualmente el trabajo asociado a la cooperativa les permite contribuir con ingresos de \$1.320.000; \$1.100.000; y \$420.000 al año respectivamente, ingresos que antes no existían. Dos de las personas siguen realizando trabajos asalariados y la tercera, decidió dedicarse a producir para la cooperativa, disminuyendo significativamente los trabajos fuera del hogar. Un aspecto importante, es que en la actualidad, los ingresos que provienen de la cooperativa, representan entre el 84% y 37% de los ingresos de estas familias.

Sindicato de Trabajadores Independientes de Pescadores Artesanales Totoralillo Norte

La sociedad comercial tiene un incremento sustantivo de ingresos desde su formación. Esto a pesar de que los ingresos provenientes del proyecto específico de cultivo de ostiones aún no se presentan. Tres Islotes S.A. comercializa los productos que los miembros del sindicato extraen del mar, quienes actúan como “socios proveedores”; esto incluye la explotación de ostiones. La Sociedad además, presta servicios de transporte, los que contribuyen a la administración, equipamiento y mantención de ella. Aunque no fue posible acceder a cifras de ingresos del año 2001, se puede señalar que la sociedad incrementó las ventas totales entre 1999 y 2000, pasando de \$28 millones a \$43 millones respectivamente, lo que da cuenta de un incremento sobre el 50% en los ingresos. Cerca del 90% de los ingresos son traspasados a los socios vía precios por los productos que extraen, las perspectivas de ingresos con el cultivo de ostiones son atractivas para el grupo: en el año 2001, la venta de ostiones fue de 80.000 conchas, las que se vendieron en \$4.000.000; las expectativas de comercialización con el proyecto son de 300.000 conchas adicionales, las que incrementarían los ingresos en \$15 millones al año. Lo que significa que la Sociedad incrementaría sus ingresos en un 35%, con evidente mejoría para los socios.

Hay sustentabilidad en los ingresos de la organización. No existen riesgos en la ejecución del proyecto de ostiones que atenten con la producción, lo que indica que lo más probable es que se logre la meta productiva prevista de 300.000 ostiones. Además, la organización cuenta con la asesoría y asistencia técnica adecuada que le ha permitido generar planes de manejo de la explotación pesquera artesanal, por lo que en ese sentido no se vislumbran cambios relevantes en los ingresos esperados de la organización.

Las familias de pescadores no han incrementado significativamente sus ingresos del hogar. Al no existir aún resultados concretos con el proyecto, los pescadores mantienen una estructura de ingresos del hogar que no ha variado en forma significativa, se indagó a dos hogares de la caleta, la actividad pesquera artesanal, contribuye con ingresos de \$70.000 y \$80.000 mensuales, cifra que se incrementa con subsidios y transferencias del Estado en \$3.500 y \$10.300 respectivamente, esto indica que los habitantes de la caleta Totoralillo Norte, aun se encuentran en condición de pobreza, desde el punto de vista de los ingresos, aunque existen beneficios no cuantificables y que contribuyen a una mejor calidad de vida. Se desconoce la situación de ingresos que mantenían en la caleta anterior, desde donde emigraron (Los Hornos).

Sociedad Comercial Lafquenche S.A.

Hay una fuente de ingresos que otorga seguridad de compra a los socios. Al no existir registros de la cantidad comercializada de cochayuyo antes de la intervención de IMPULSA en el sector, lo que impide realizar una comparación cuantitativa, se detectó que los cambios más significativos estaban asociados a:

- a) Ahora existe un poder comprador que otorga seguridad de compra al producto extraído.

- b) Los costos asociados a la comercialización del producto se redujeron sustantivamente, puesto que ya no se realizan los tradicionales traslados en carretas hacia los poblados.
- c) La sociedad comercializadora ofrece un precio superior que otros intermediarios del sector, desde \$90 a \$135 el kilo.
- d) Lo anterior significó que los socios aumentaran la extracción de productos, incrementando ingresos familiares.

Desde la implementación definitiva del proyecto de comercialización de cohayuyo, se han realizado 3 cosechas, dos al año, según los datos entregados por la directiva actualmente se comercializan 220 toneladas de cohayuyo por un valor total cercano a \$30 millones, las que son vendida a empresas de la capital regional (Concepción). Adicionalmente, la Sociedad decidió implementar un almacén de abarrotes y una comercializadora de insumos y productos como combustible, fardos, fertilizantes y carbón, aunque estos ingresos representan una parte pequeña de los ingresos totales, contribuyen significativamente a la mantención y administración de la Sociedad.

Hay sustentabilidad en los ingresos de la organización. La realización de contratos con exportadoras garantiza que mientras se mantengan éstos, la organización no tendría problemas de comercialización, según lo indagado, el producto es utilizado como insumo en la industria cosmética, lo que da ciertas garantías de demanda efectiva, sólo problemas de barreras comerciales podrían afectarla, lo cual es improbable por ahora, incluso uno de los proyectos pendientes de la organización es la de realizar el proceso de exportación en forma directa, además de la opción de diversificar los ingresos con la venta de cohayuyo para la alimentación.

Grupo de Mujeres de Huerere Bajo

No hay cambios en los ingresos de la organización. Al no existir proyecto de feria no se presentan cambios en ingresos, por lo que organización mantiene su situación inicial. Las socias no llevan registros de sus ingresos, a pesar de tener constitución legal, la producción de verduras es variable y la comercialización es individual. Según lo declarado por las socias el promedio de ventas diario es \$3.500, variable. Esto indica que como máximo, considerando a las 12 personas trabajando 20 días mensuales, se obtendrían ingresos de \$840.000 al mes, cifra considerable si se tiene en cuenta que son hogares rurales pobres.

La sustentabilidad de ingresos es precaria. Mientras mantengan los permisos de la Municipalidad, para realizar comercialización en el centro de la comuna, es posible que las mujeres mantengan sus ingresos, sin embargo, las precarias condiciones de venta, le otorgan un alto grado de vulnerabilidad a estos ingresos.

La organización ha permitido que las mujeres cuenten con un pequeño ingreso adicional, cotidiano y efectivo. Se indagó la situación de una dueña de casa, la cual declaró que mensualmente logra obtener \$50.000 pesos producto de la venta de verduras producidas en su invernadero. Este valor representa el 30% de los ingresos de la familia, cuando el jefe de hogar

realiza trabajos esporádicos, pero cuando no hay acceso al mercado laboral, este ingreso representa más del 90% del total. Esto le otorga a esta organización un alto impacto sólo por haberse constituido.

b) Cambios en la gestión y comercialización

Se ha intentado realizar una medición respecto de las capacidades de gestión adquiridas y que son usadas para su desempeño administrativo, financiero y comercial, la cual se presenta en el siguiente cuadro:

<p>1. Asociación Indígena Azlilko Lewfu Budi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existen bajas capacidades de llevar a cabo un manejo administrativo y contable en la organización. El concepto de microempresa y desarrollo empresarial en la organización, aún es incipiente, a pesar de que han desarrollado capacitaciones, cuyos contenidos han tenido que ser reforzados, no se vislumbran avances significativos en esta área. Uno de los aspectos que se indican para explicar esto, está relacionado con la cosmovisión mapuche y su contradicción con las tareas y diligencias que se requieren para realizar gestión asociativa de empresas, como por ejemplo, la contabilidad y registros. IMPULSA juega un rol protagónico en la planificación y seguimiento de actividades asociativas. Sin embargo, es necesario agregar, que a nivel individual, existen iniciativas que se gestionan por “olfato” e intuición. • Existe una evaluación muy positiva por parte de los primeros clientes que han recibido servicios turísticos en la zona del Budi, así lo indica el instrumento aplicado sobre la percepción de calidad de servicios recibidos en la primera temporada, donde se recogieron aspectos sobre la higiene, la atención a los clientes y la mantención de los servicios. • Hay una estrategia comercial asociativa, clara y compartida. Los materiales de promoción producidos fueron realizados en forma participativa (folletos, pendones, publicidad en los medios locales, página web), de igual forma los canales de distribución del material y el mercado objetivo que se ha definido para el producto. La página web contó con la participación activa de actores locales, habilitada en el momento de esta evaluación.
<p>2. Cooperativa de Trabajo Cadenas Productivas de Mujeres de Cunco y Melipeuco Ltda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se han incorporado en forma paulatina capacidades de gestión y administración de la cooperativa. Producto de las capacitaciones en el manejo de registros, la directiva ha incorporado el manejo electrónico de registros, además existe una contabilidad básica para la declaración de IVA, hay un organigrama administrativo que incluye una encargada por cadena productiva y una secretaria, la organización cuenta con una oficina implementada con equipamiento computacional. A pesar que uno de los objetivos iniciales fue que la organización operara por sí misma todas la cadenas productivas, aún existe mucha dependencia de la ONG RUF. En la actualidad se encuentra en ejecución un proyecto con el FIA, que busca potenciar el trabajo asociativo de la cooperativa. • Existen vínculos comerciales estables. Desde el punto de vista del mercado de productos, no se han determinado efectos negativos o factores de riesgo en la comercialización. La producción se vende en el mercado local sin mayores dificultades.
<p>3. Sindicato de Trabajadores Independientes de Pescadores Artesanales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La sociedad comercial cuenta con sistema de gestión eficiente y dinámico. La organización ha demostrado ser capaz de gestionar sus propios negocios, aunque existió un proyecto de gerencia financiado por SERCOTEC, los socios, especialmente el líder, han ejercido un control permanente sobre las decisiones, tanto así que la propia organización contrata a su gerente. Mantiene una cuenta

Totoralillo Norte.	<p>corriente bancaria, hay registros de inventario y del muestreo sobre la producción de ostiones. Los trabajos se desarrollan mediante una planificación con carta gantt. Uno de los aspectos que habría que mencionar, es que hay un grupo significativo de pescadores que mantienen un bajo nivel de escolaridad, lo que podría eventualmente impedir mejoras en las competencias laborales asociativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay mecanismos de comercialización que garantizan un mercado de productos. Se mantienen contratos con clientes y hay iniciativa en la búsqueda de nuevos clientes y mercados, esto queda demostrado en la opción de diversificar el uso del camión mediante la oferta de servicios de transporte. El lugar de venta de los productos se realiza en la misma caleta, sin necesidad de tener que realizar búsqueda ni desplazamiento hacia los clientes. • La situación financiera de la organización se considera sana. No hay deudas ni compromisos exigibles que afecten la solvencia de la Sociedad.
4. Sociedad Comercial Lafquenche S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • La sociedad posee capacidades de gestión crecientes. Es necesario considerar que esta iniciativa también se encuentra en una etapa incipiente, sólo se mantienen registros básicos como facturas y guías de despacho. Se reconoce sin embargo, una fuerte capacidad de gestión de parte de los dirigentes de la Sociedad para administrarla en forma independiente. • Existen contratos comerciales que garantizan mercado a los productos. Este es una de las fortalezas significativas de esta organización, haberse constituido como poder comprador de cochayuyo le permite reunir escala productivas que garantizan el cumplimiento de contratos y volúmenes de venta. La exportación del producto le otorga una cierta estabilidad en la comercialización (si se mantiene la demanda externa del producto).
5. Grupo de Mujeres de Huerere Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión asociativa se considera precaria, sin cambios significativos. No habiéndose implementado el proyecto, no se han generado nuevos desafíos que permitan a la organización mejorar su gestión actual. Se reconoce cierto avance en el nivel de contactos con la municipalidad. La directiva y las socias no mantienen registros de ventas ni hay iniciación de actividades. Los bajos montos de facturación no justifican la declaración de IVA. • Existe un mercado asegurado para los productos, debido a la ubicación privilegiada. Los bajos volúmenes de venta y la ubicación (plaza de armas) no parecen afectar la comercialización de productos.

c) Sustentabilidad de las organizaciones

La sustentabilidad de las organizaciones dice relación con el grado en que los efectos y los impactos de las intervenciones permiten asegurar que estas iniciativas productivas puedan permanecer en el tiempo, incluso más allá del término de los apoyos. Con los antecedentes que se obtuvieron y que se encuentran señalados anteriormente, no es posible emitir un juicio definitivo al respecto, puesto que es difícil separar los acontecimientos que hubiesen ocurrido si no existieran los apoyos a los cuales cada una de las organizaciones ha tenido acceso. Esta situación sólo sería posible si se pudieran comparar estas sociedades con otras que no hayan tenido apoyos, esta realidad dista mucho de ser la chilena, especialmente en el ámbito rural, donde han existido políticas del Estado que han fomentado la asociatividad y que además hoy se han visto cuestionadas por sus nulos efectos e impactos.

Sin embargo, hemos decidido emitir un juicio que debe ser analizado en su justa medida. Uno de los aspectos centrales de este juicio, ya ha sido señalado en el punto 1 de esta sección, es decir, la sustentabilidad de los ingresos.

<p>1. Asociación Indígena Azlilko Lewfu Budi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La sustentabilidad de esta organización se encuentra condicionada al desarrollo de ciertos factores. El mejoramiento en las capacidades de gestión autónoma, la vinculación con redes de turismo, la perfección de los servicios internos, la realización y monitoreo de las actividades de promoción, son algunos de los aspectos que condicionan la sustentabilidad. Otro aspecto externo es la estrategia que tendrá la organización para hacer frente al incremento en el flujo vehicular que se manifestará cuando sea construida la carretera de la costa.
<p>2. Cooperativa de Trabajo Cadenas Productivas de Mujeres de Cunco y Melipeuco Ltda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa tiene sustentabilidad en el corto y mediano plazo. En la medida que exista el apoyo de la ONG RUF, esta organización contará con los elementos de asistencia técnica, infraestructura y equipamiento para realizar operaciones. La pregunta que se debe realizar es hasta cuándo se gestará este acompañamiento.,
<p>3. Sindicato de Trabajadores Independientes de Pescadores Artesanales Totoralillo Norte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La sociedad manifiesta indicadores claros de sustentabilidad en el tiempo. Las alianzas estratégicas con las cuales la organización ha establecido, un sólido liderazgo, una fuerte vinculación a los mercados son algunos de los indicadores que permiten señalar que existe sustentabilidad en la organización.
<p>4. Sociedad Comercial Lafquenche S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La sustentabilidad se encuentra condicionada al desarrollo de factores críticos. El mejoramiento de la gestión organizacional, el acceso a una asistencia técnica en pesca adecuada y una fiscalización interna sólida permitirán fortalecer la sustentabilidad en los ingresos y la organización misma.
<p>5. Grupo de Mujeres de Huerere Bajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización manifiesta sustentabilidad en el tiempo, aunque aún es precaria. Tal como se ha señalado anteriormente, las condiciones de comercialización, aun se manifiestan en forma deficiente.

A continuación se presenta un cuadro síntesis de los resultados de la evaluación de Impacto de los proyectos productivos:

Organizaciones	Cambios en los ingresos de las organizaciones	Cambios en la gestión y comercialización	Sustentabilidad de las organizaciones
1.Asociación Indígena Azlilko Lewfu Budi	Hay incremento moderado de los ingresos La organización tiene sustentabilidad a largo plazo en los ingresos Existe contribución efectiva a un nuevo ingreso de los hogares	Existen bajas capacidades de llevar a cabo un manejo administrativo y contable en la organización.	La sustentabilidad de esta organización se encuentra condicionada al desarrollo de ciertos factores
2.Cooperativa de Trabajo Cadenas Productivas de Mujeres de Cunco y Melipeuco Ltda.	Hay incremento significativo en los ingresos de la cooperativa, con diversificación de ellos Se aprecia sustentabilidad positiva en los ingresos Hay un aumento significativo en los ingresos del hogar, con cambios en la composición de ellos.	Se han incorporado en forma paulatina capacidades de gestión y administración de la cooperativa Existen vínculos comerciales estables.	La cooperativa tiene sustentabilidad en el corto y mediano plazo
3.Sindicato de Trabajadores Independientes de Pescadores Artesanales Totoralillo Norte.	La sociedad comercial tiene un incremento sustantivo de ingresos desde su formación Hay sustentabilidad en los ingresos de la organización Las familias de pescadores no han incrementado significativamente sus ingresos del hogar.	La sociedad comercial cuenta con sistema de gestión eficiente y dinámico Hay mecanismos de comercialización que garantizan un mercado de productos. La situación financiera de la organización se considera sana	La sociedad manifiesta indicadores claros de sustentabilidad en el tiempo.
4.Sociedad Comercial Lafquenche S.A.	Hay una fuente de ingresos que otorga seguridad de compra a los socios Hay sustentabilidad en los ingresos de la organización	La sociedad posee capacidades de gestión crecientes Existen contratos comerciales que garantizan mercado a los productos	La sustentabilidad se encuentra condicionada al desarrollo de factores críticos
5.Grupo de Mujeres de Huerere Bajo	No hay cambios en los ingresos de la organización La sustentabilidad de ingresos es precaria La organización ha permitido que las mujeres cuenten con un pequeño ingreso adicional, cotidiano y efectivo	La gestión asociativa se considera precaria, sin cambios significativos Existe un mercado asegurado para los productos, debido a la ubicación privilegiada.	La organización manifiesta sustentabilidad en el tiempo, aunque aún es precaria

→ Cuadro síntesis de la evaluación de los proyectos productivos

ORGANIZACIÓN	PROCESO	EFEECTO	IMPACTO	JUICIO EVALUATIVO
1.Asociación Indígena Azlilko Lewfu Budi	Hay claridad en la formulación de los proyectos, los apoyos son viables y sostenidos, y tanto la evaluación técnica como la evaluación de los usuarios es positiva.	Hay un cambio positivo en el patrón productivo, aunque en la organización interna del trabajo se nota un cambio más bien débil. No hay gran desarrollo respecto de las capacidades de negociación y conducción.	Hay un incremento moderado de los ingresos, los cuales son sustentables, aunque existen carencias en el manejo administrativo y contable.	La iniciativa de desarrollo productivo desarrollada en Budi es en términos generales positiva, viable y sustentable, aunque quedan aspectos pendientes para lograr la consolidación de la organización.
2.Cooperativa de Trabajo Cadenas Productivas de Mujeres de Cunco y Melipeuco Ltda.	Existe una formulación informal, afectiva y poco clara de los proyectos y la sustentabilidad de los apoyos se ve débil. La evaluación social es positiva respecto de la primera etapa.	No existe cambio en el patrón productivo ni en las tecnologías utilizadas asociado al Programa, pero sí se aprecia un cambio fuerte en la organización interna del trabajo y un avance en el manejo de las negociaciones y la conducción.	Hay un incremento significativo de los ingresos del grupo, los cuales aparecen como sustentables y diversos. Existen vínculos comerciales estables y se aprecian avances en las capacidades de gestión y administración.	Los resultados del apoyo a esta iniciativa son positivos, ya que aparece como viable, sustentable y generadora de mayores ingresos para los miembros del grupo.
3.Sindicato de Trabajadores Independientes de Pescadores Artesanales Totoralillo Norte.	Existe una formulación de los proyectos formal, clara y por etapas, con apoyos viables y sostenidos, y con una evaluación tanto técnica y social, como por parte de los usuarios, positiva.	Hay cambios positivos en el patrón productivo y en el uso de tecnologías. Se aprecia una fuerte capacidad de conducción y negociación, y una ampliación en las destrezas de los socios.	Hay un incremento sustantivo de los ingresos de la organización, los cuales aparecen como sustentables. No obstante, este incremento no se ha traducido aún en un mayor ingreso de los hogares. La organización cuenta con una gestión eficiente y dinámica, con una situación financiera sana.	Los resultados del apoyo a esta iniciativa son positivos, pues han contribuido a la consolidación de la organización económica, lo que ha redundado en un fortalecimiento del grupo y de sus iniciativas de desarrollo.
4.Sociedad Comercial Lafquenche S.A.	Existe una formulación de los proyectos formal, clara y por etapas, con apoyos viables y sostenidos, y con una evaluación tanto técnica y social, como por parte de los usuarios, positiva.	Hay un cambio positivo y significativo en el patrón productivo, así como en la distribución del trabajo. Se aprecia un mejoramiento sustantivo en la conducción y capacidad de negociación.	Hay una fuente de ingresos que otorga seguridad a los socios, y es sustentable. Hay capacidades de gestión crecientes y contratos comerciales que garantizan mercado a los productos.	La iniciativa de desarrollo productivo es positiva, porque ha contribuido a consolidar a la organización y su desempeño, manifestándose como sustentable.

5.Grupo de Mujeres de Huerere Bajo	Existe una formulación formal y afectiva de los proyectos, un apoyo viable, pero no sustentable. Las evaluaciones técnicas y sociales, y de los usuarios tienden a ser negativas.	No hay cambio en el patrón productivo ni cambios en la distribución del trabajo asociados al Programa. Hay baja capacidad de negociación, aunque mejoras en la conducción y fuertes vínculos de confianza entre los miembros.	No hay cambios en los ingresos de la organización, y éstos no aparecen como sustentables. La gestión es precaria, aunque existe un mercado asegurado para los productos, dada su ubicación.	Los resultados del apoyo a esta iniciativa productiva son más bien deficientes, ya que no se observa viabilidad, sustentabilidad ni mejoras económicas sustantivas para los miembros de la organización.
------------------------------------	---	---	---	--

Conclusiones

- a) El programa IMPULSA manifiesta heterogeneidad en la formulación de sus apoyos, los que dependen de la realidad específica en la que se interviene, los actores presentes y otros apoyos recibidos. Se aprecia que aquellos proyectos que siguen los tres momentos de apoyo, logran sostener ciertos resultados positivos en efectos o impactos.
- b) Los apoyos realizados por IMPULSA son viables y sostenidos, cuando han sido formulados adecuadamente en un proyecto y se han realizado los estudios técnicos correspondientes, lo que ocurre en la mayoría de los casos, salvo Huerere Bajo.
- c) La evaluación técnica de las inversiones, que incorporan las necesidades de asistencia técnica, refuerzan la sostenibilidad y viabilidad de los apoyos. En aquellos casos donde no existen “proyectos específicos”, se pierde cierta conducción de los apoyos.
- d) La intervención de IMPULSA en los proyectos productivos es evaluada positivamente por parte de los dirigentes de las organizaciones, aunque es necesario considerar: i) esta evaluación es mayor en aquellos grupos que han materializado inversiones físicas importantes, ii) en un caso se considera insuficiente, debido a las carencias de capacidades iniciales del grupo, iii) una organización manifiesta una evaluación negativa, debido al fracaso en la ejecución del proyecto (Huerere Bajo).
- e) Las organizaciones han logrado generar cambios positivos en los patrones históricos de producción, aunque de manera diferenciada. Las organizaciones con fuertes apoyos de financiamiento, lo han logrado en forma más significativa.
- f) Las organizaciones han mejorado la distribución interna del trabajo, aunque esta mejoría es débil y difícil de lograr, porque un factor presente en todas las organizaciones es el del conflicto interpersonal entre los miembros, proceso natural en toda agrupación.
- g) Las organizaciones han demostrado cambios significativos en la capacidad de negociación y vinculación con otras organizaciones e instituciones del Estado.
- h) La conducción interna de las organizaciones es variable y diferenciada entre ellas, no existiendo un patrón común, ciertos grupos han tenido avances en la conducción interna, sin embargo se detectan niveles de desconfianza, fuertes liderazgos sin delegación de responsabilidades y altas dependencias con organismos asesores.
- i) Las organizaciones han mejorado sus ingresos, aunque de manera diferenciada, sólo una organización tuvo un cambio nulo en ellos. No hay organizaciones que hayan disminuido sus ventas
- j) La generación de ingresos es sustentable en todas las organizaciones, aunque en algunos casos depende de factores de demanda de los productos.

- k) La participación en las organizaciones contribuye al incremento de los ingresos de los hogares socios, convirtiéndose en una fuente de ingresos alternativa que además, fomenta el empleo rural.
- l) Las organizaciones manifiestan debilidades en sus capacidades de gestión, aunque algunas han realizado avances en este aspecto, aun es necesario realizar esfuerzos en esta área. Solo una organización demostró poseer capacidades de mayor autonomía e independencia de sus asesores.
- m) Los aspectos comerciales de las organizaciones se consideran relativamente adecuados y gestionados, la mayoría posee un mercado definido donde comercializan sus productos, aunque hay falencias en algunos aspectos como falta planificación comercial o mejora de calidad.
- n) Todas las organizaciones se consideran sustentables, pero de manera diferenciada, con elementos condicionantes que requieren ser observados como: visiones de corto y largo plazo, ciclos productivos, condiciones de venta y gestión autónoma.

3. La línea formativa

Es conveniente aclarar al inicio que incluir dos instancias diversas como son el Diplomado y la Escuela de Líderes en una misma Unidad de Análisis, corresponde a un criterio del equipo evaluador de este estudio, que no implica en ningún caso homologarlos, sino que se hace cargo de un propósito que paulatinamente se fue transformando en un elemento del quehacer de IMPULSA: el ofrecer formación en la línea de generación de capacidades. Creemos que este es el elemento principal y que es común, tanto para el caso de los líderes sociales, como en el de los profesionales o agentes públicos²⁷.

3.1. Diplomado en desarrollo organizacional y local

Han participado en el Diplomado –con distintos resultados- agentes de todas las localidades intervenidas a excepción de La Higuera, cuyo UOL actualmente lo está cursando y constituye el único participante de la comuna. El que en todas las localidades existan alumnos del Diplomado, ha impactado positivamente el desarrollo de las experiencias locales. Cunco y Arauco son las localidades donde, según evaluaciones previas, se han desatado más procesos a partir del Diplomado. Desde su creación en 1999, los participantes en el Diplomado han superado las metas originales que se habían planteado (52 participantes en 1999, 63 en el 2000 y 75 en el 2001).

Esta sección tiene por objeto describir los principales cambios que ha gatillado el Diplomado de IMPULSA en sus participantes. Para esto, se aplicó un cuestionario a 30 personas que pasaron por el Diplomado en el período 1999-2002. El 53,4% de los entrevistados corresponden a participantes del Diplomado efectuado en el período 2000-2001 (el 23,1% son del período 1999-2000, y el resto del lapso 2001-2002). El 33,3% de la muestra corresponde a mujeres y el 77,6%

²⁷ Respecto del componente relativo a la metodología CEFE, no se solicitó evaluación.

de los entrevistados tienen Educación Universitaria. Un 46,7% de la muestra está compuesta por personas que trabajan en alguna institución pública y un 36,7% por personas que forman parte de una ONG. El promedio de edad de la muestra fue cercano a los 38 años²⁸.

Con el fin de lograr una aproximación a los efectos del Diplomado en sus participantes, se complementó el análisis cuantitativo con uno cualitativo consistente en 8 entrevistas en profundidad a participantes. A continuación se presenta el análisis dividido en dos secciones, una que recoge los resultados de la aplicación de un cuestionario, y otra que recoge los resultados de las entrevistas.

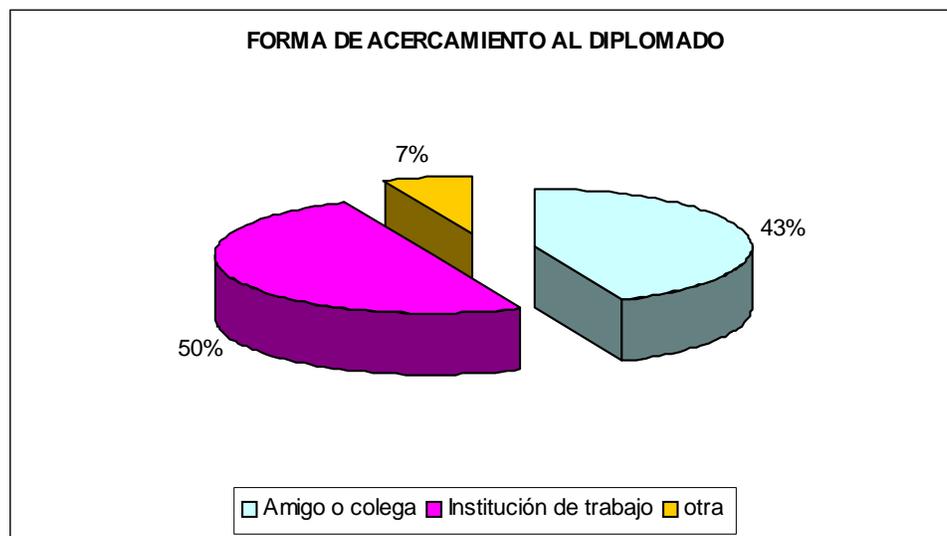
1) Resultados y Efectos en los participantes

a) Resultados a partir de la aplicación del cuestionario

a) *Conocimiento y Evaluación del Diplomado*

Se investigó la forma mediante la cual los participantes de Diplomado se habrían acercado a éste (ver gráfico 1). La mayor parte de las personas (el 50%) llegó al Diplomado por la institución en la cual se desempeña, aunque también los amigos y colegas son un nexo importante para acercarse al Diplomado (el 43% de los entrevistados señaló haber llegado a éste a través de un amigo / colega). Las instituciones aparecen como un canal efectivo para socializar y dar a conocer el Diplomado, por lo que resulta relevante mantener y fortalecer dicho nexo institucional.

Gráfico 1

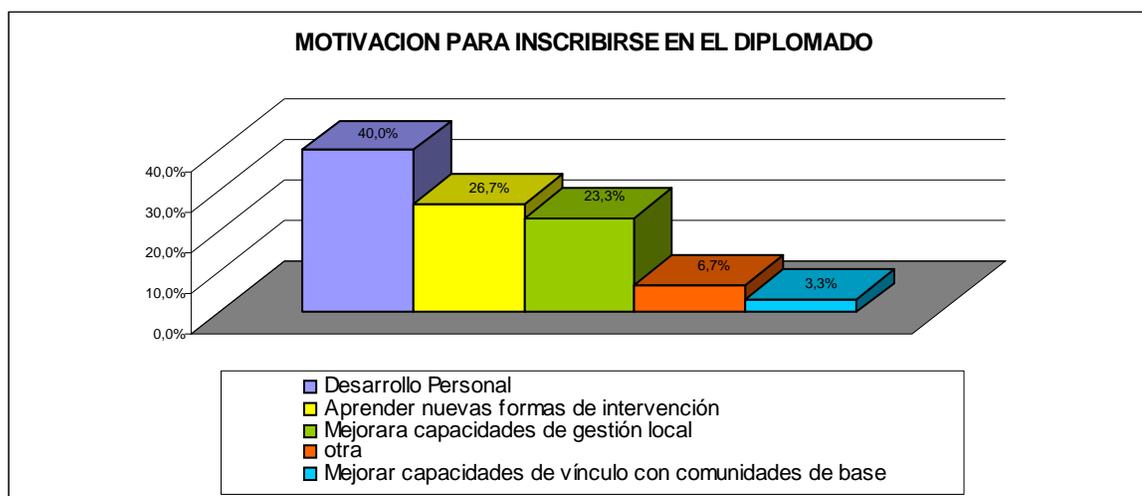


Fuente: Encuesta aplicada a participantes del Diplomado

²⁸ En el Anexo se incluye el cuestionario utilizado para esta parte del estudio.

Otro aspecto considerado en esta evaluación dice relación con las motivaciones que han llevado a las personas a formar parte del Diplomado (ver gráfico 2). La principal motivación tiene que ver con un tema de “desarrollo personal” (en efecto, el 40% de los entrevistados señaló que esa había sido la razón para inscribirse en el Diplomado). En un segundo lugar aparece el deseo de “aprender nuevas formas de intervención” (con un 26,7%) y un tanto más atrás la idea de “mejorar las capacidades de gestión local” (23,3%).

Gráfico 2

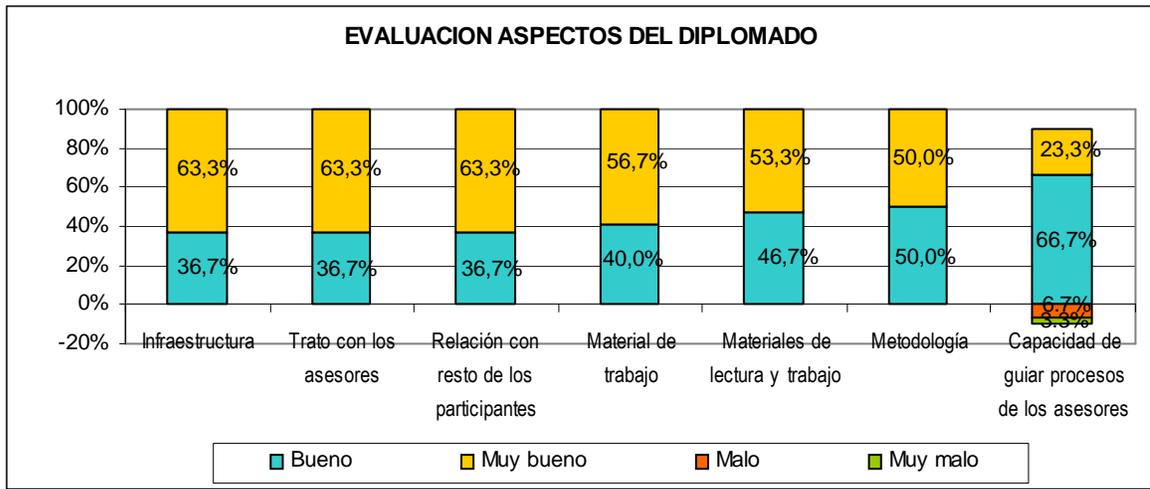


Fuente: Encuesta aplicada a participantes del Diplomado

En lo que respecta a la opinión que los participantes tienen del Diplomado, resalta la positiva evaluación que éstos realizan de cada uno de los aspectos considerados en el cuestionario (desarrollo personal, aprender nuevas formas de intervención, mejorar las capacidades de gestión local y mejorar las capacidades de vínculo con comunidades de base). En todos estos aspectos, más de un 90% de los entrevistados entregó una calificación de “bueno” o “muy bueno”. De todas maneras, en términos comparados, los aspectos del Diplomado mejor evaluados fueron la infraestructura, el trato con los asesores y la relación con el resto de los participantes (todos calificados como “muy buenos” por un 63,3% de los entrevistados), mientras que la metodología y la capacidad de los asesores para guiar procesos aparecen como aspectos a mejorar en el futuro, sobre todo este último, pues fue el único elemento que recibió calificaciones de “mala” o “muy mala” (ver gráfico 3).

De estos datos puede inferirse que el Diplomado posee sus mayores fortalezas en el plano de las relaciones interpersonales, mientras que puede mejorar en relación a la metodología utilizada.

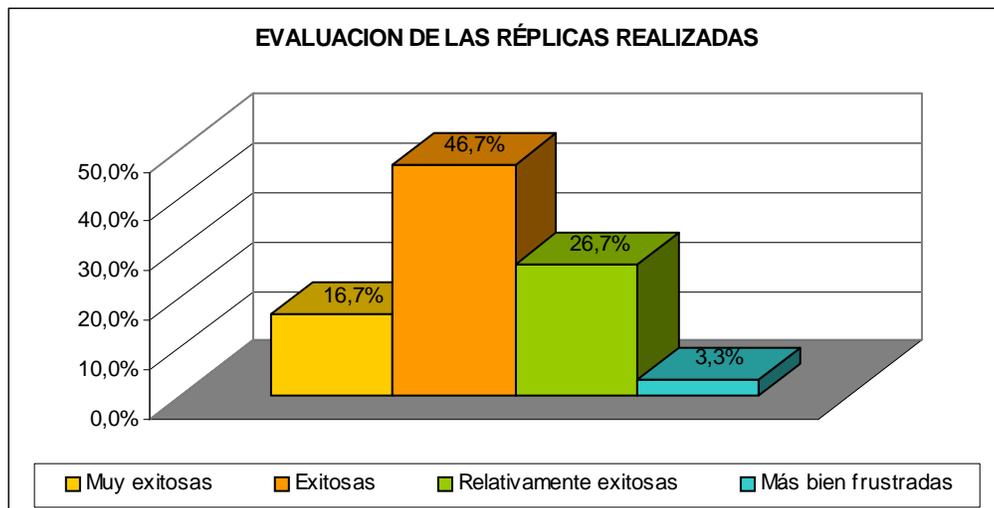
Gráfico 3



Fuente: Encuesta aplicada a participantes del Diplomado

Otro de los aspectos incorporados en esta evaluación tiene que ver con la metodología de trabajo con “réplicas” por parte de los participantes del Diplomado. A este respecto, las entrevistas arrojaron el dato de que cada una de las personas ha realizado aproximadamente 5,3 actividades de socialización de lo aprendido en el Diplomado, lo que puede ser considerado como un resultado alentador²⁹. A esto se añade la buena evaluación que realizan los entrevistados de estas experiencias: el 46,7% las califica como “exitosas” y sólo un 3,3% las evalúa como “más bien frustradas” (ver gráfico 4).

Gráfico 4



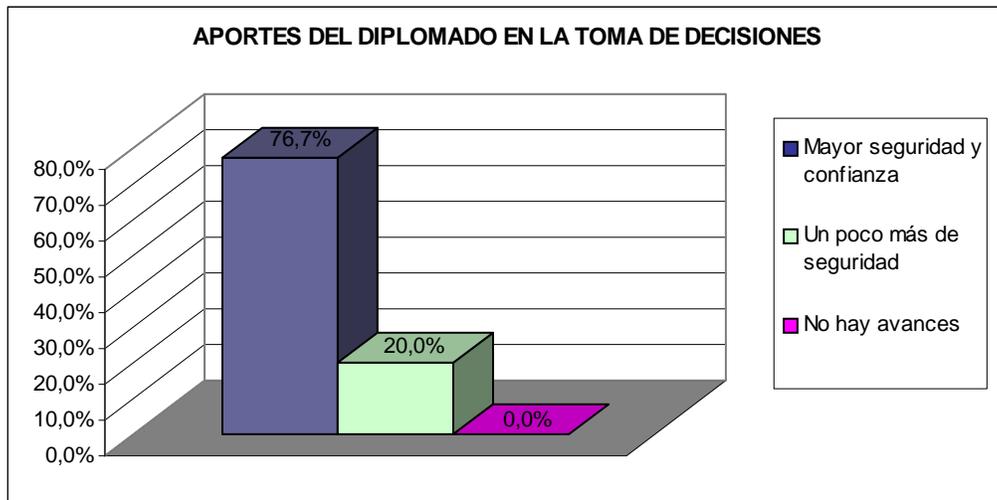
Fuente: Encuesta aplicada a participantes del Diplomado

²⁹ Número promedio de réplicas, extraído de las 28 personas que contestaron esta pregunta del cuestionario.

b) *Resultados a Nivel Personal*

En cuanto a los resultados “gatillados” en el desarrollo personal de los participantes, los datos confirman varias de las tendencias generales que ya han aparecido a lo largo de esta evaluación, en el sentido de que el Diplomado habría tenido muy buenos efectos en dicho desarrollo. Así por ejemplo, en el plano de la toma de decisiones cotidianas, el 76,7% de los entrevistados señaló que después del Diplomado “se siente mucho más seguro y confiado en sí mismo a la hora de tomar sus propias decisiones, y a la vez siente menos temor de equivocarse” (ver gráfico 5). De esta manera, el Diplomado habría logrado con bastante éxito fortalecer la seguridad en la toma de decisiones de sus participantes.

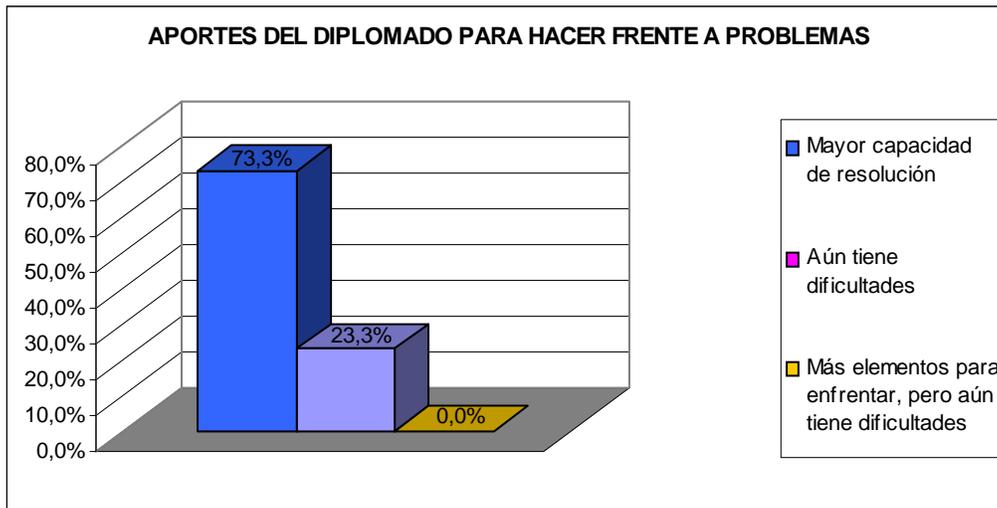
Gráfico 5



Fuente: Encuesta aplicada a participantes del Diplomado

Un resultado bastante similar habría obtenido el Diplomado en la generación de capacidades para resolver problemas cotidianos. En efecto, más del 73% de los entrevistados afirmó que ahora “es mucho más capaz de resolver o enfrentar una tarea en forma efectiva, pues cuenta con más y mejores herramientas que antes” (ver gráfico 6).

Gráfico 6

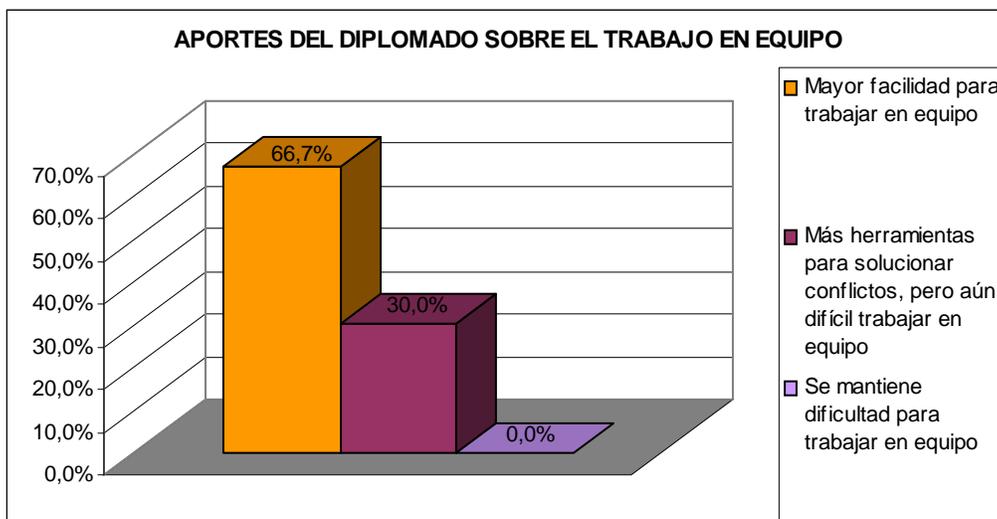


Fuente: Encuesta aplicada a participantes del Diplomado

En comparación con las dos capacidades anteriores, el Diplomado ha fortalecido en menor medida – aún cuando el resultado sigue siendo positivo – la disposición y habilidad de sus participantes para trabajar en equipo. A este respecto, el 66,7% de las personas señaló que “ahora es mucho más fácil trabajar con otras personas, pues ha aprendido a enfrentar mejor sus diferencias con otros”.

No obstante esto, hay un porcentaje importante de entrevistados (30%) que cree que “todavía tiene dificultades para trabajar con otros en forma frecuente” (ver gráfico 7).

Gráfico 7



Fuente: Encuesta aplicada a participantes del Diplomado

c) *Resultados a Nivel Institucional*

El último tema tratado dice relación con los efectos que ha causado la participación en el Diplomado sobre la realidad institucional en la cual se desenvuelven sus participantes. A este respecto, los mejores resultados se habrían producido por el hecho de que hoy las personas se sienten “más capacitadas para escuchar a los demás integrantes de su organización y atender sus necesidades” (el 100% de los que contestaron esta pregunta dijo estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con que esta capacidad se haya fortalecido con el Diplomado). Muy buenos resultados se habrían obtenido también en el plano de la participación, ya que más de un 93% de los entrevistados afirmó que se siente “más capacitado para participar en su organización y relacionarse desde lo que piensa y siente, reconociendo sus juicios y expresándolos como tales”. Asimismo, el Diplomado ha tenido resultados positivos en las relaciones laborales, lo que se refleja en el hecho de que el 90% de los entrevistados afirma que “se ha inducido un mejor clima de trabajo” (ver tabla 1).

En términos comparados, el Diplomado ha tenido un efecto menor en los ámbitos de responsabilidad que los participantes tienen en sus instituciones. De hecho, más de un 33% de las personas afirman que “no han asumido nuevas responsabilidades” después de su paso por el Diplomado (ver Tabla 1).

Tabla 1. Evaluación al nivel de la institución donde trabaja

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sabe/ No responde
Más capacitado para participar en su organización	60,0%	33,3%	3,3%		3,4%
Ha inducido mejor clima de trabajo	30,0%	60,0%	6,7%		3,3%
Colegas perciben cambio	16,7%	66,7%	10,0%		6,6%
Hay mejor trabajo en equipo	33,3%	53,3%	10,0%		3,4%
Se considera más su opinión	30,0%	53,3%	13,3%		3,4%
Se ha generado más compromiso con el trabajo	36,7%	46,7%	13,3%		3,3%
Ha inducido cambios de enfoque	36,7%	46,7%	16,7%		0,0%
Ha inducido cambios en la relación con la comunidad	26,7%	53,3%	20,0%		0,0%
Asume nuevas responsabilidades	33,3%	33,3%	26,7%	6,7%	0,0%
Más capacitado para escuchar a los demás	50,0%	30,0%			20,0%

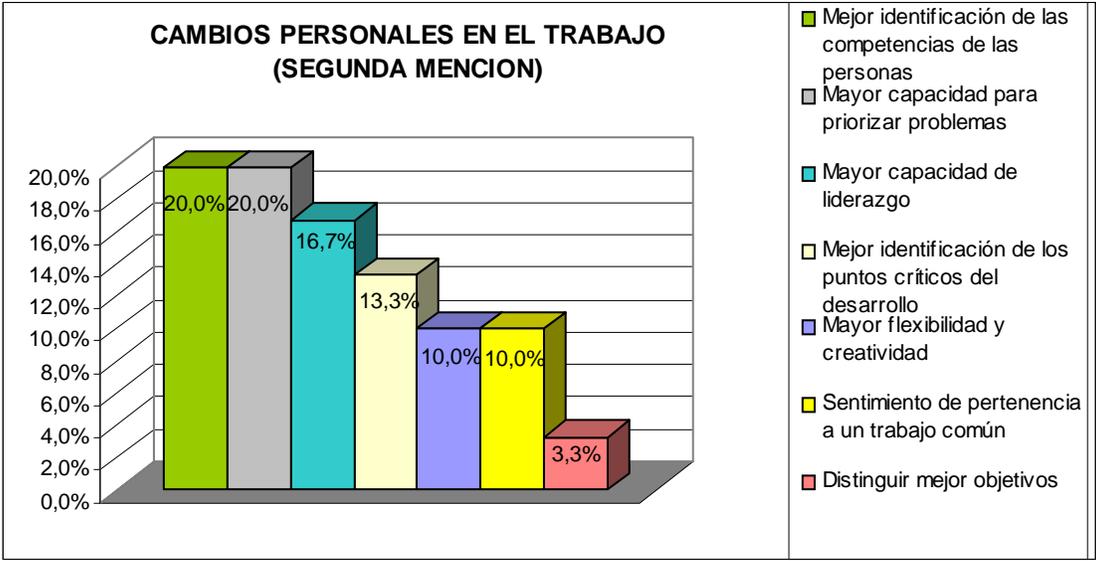
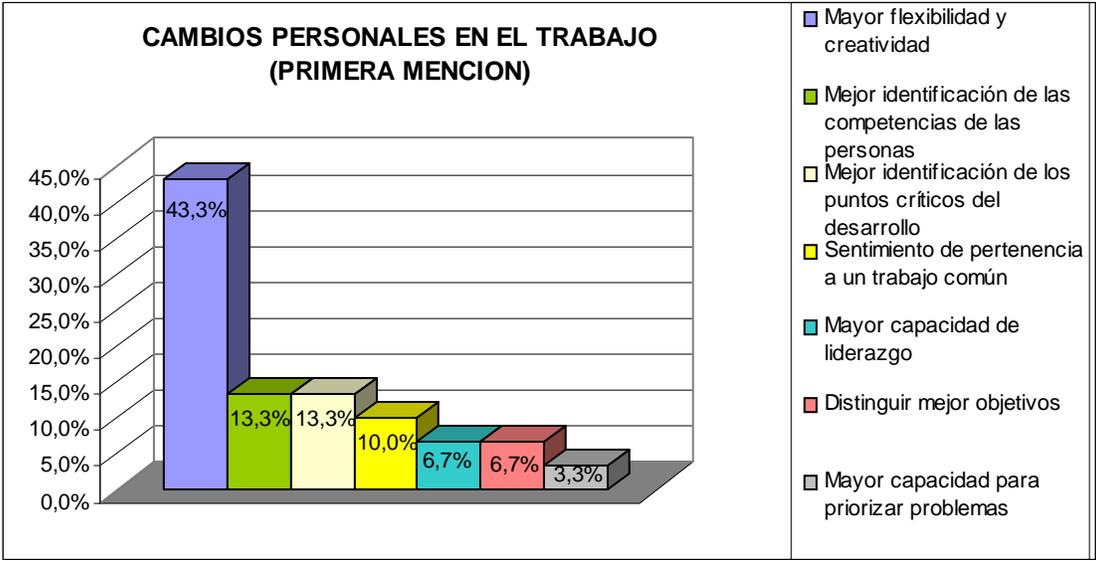
Fuente: Encuesta aplicada a participantes del Diplomado.

Como forma de complementar este cuadro, se indagó en los principales resultados que el Diplomado habría gatillado en la vida laboral de sus participantes, pero no desde un punto de vista organizacional sino más bien en términos personales. En este sentido, los datos dejaron en evidencia que el principal efecto del Diplomado se produce en el plano de la creatividad y la flexibilidad personal. De hecho, gran parte de los entrevistados (un 43,3%) reconoció que con el Diplomado “aprendió a ser más flexible y creativo, considerando diferentes visiones alternativas a la hora de abordar problemas” (gráfico 8). Aunque en menor grado, el Diplomado ha logrado efectos importantes en lo que respecta a la “identificación de las competencias de las personas” y a la “priorización y jerarquización de problemas” (gráfico 9).

El Diplomado habría tenido resultados comparativamente deficientes en la “capacidad para distinguir objetivos de corto y largo plazo”, en la “capacidad para distinguir los puntos críticos del desarrollo local” y en la “capacidad de liderazgo”, aspectos que pueden aparecer como materias a fortalecer en futuras versiones del Diplomado. De todas formas, ambos gráficos pueden interpretarse como que el Diplomado ha tenido un efecto positivo en las “capacidades evaluativas” de sus participantes, lo que se refleja en mayores grados de orden, flexibilidad y

creatividad para resolver problemas y en una mejor articulación de las distintas capacidades de las personas cuando se toman decisiones (estos fueron los aspectos más mencionados por los entrevistados). En resumen, de acuerdo a estos datos, los participantes del Diplomado hoy son más capaces de considerar un mayor número de variables a la hora de identificar, abordar y jerarquizar problemas.

Gráficos 8 y 9

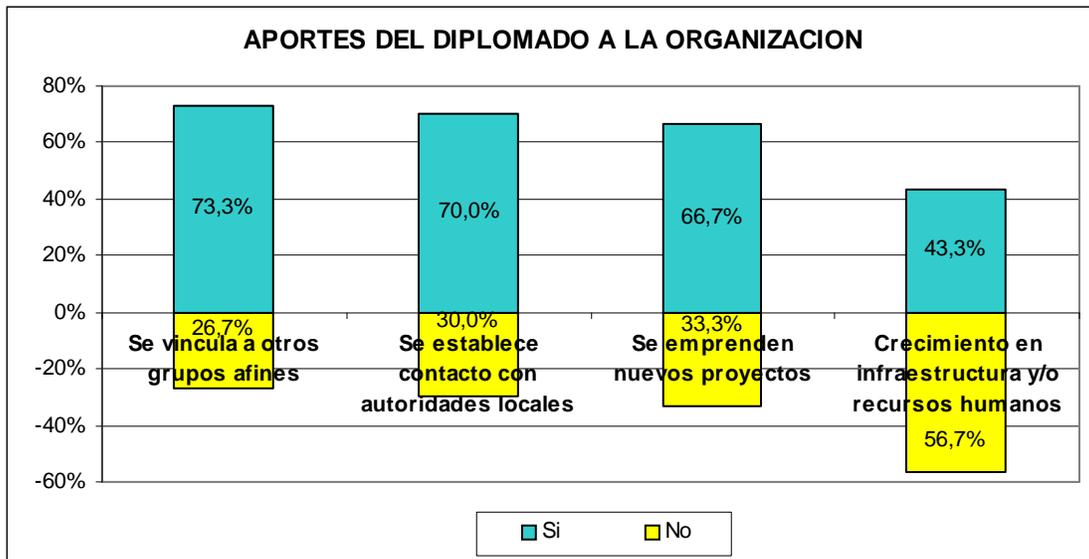


Uno de los objetivos primordiales del Diplomado IMPULSA consiste en entregar herramientas a las organizaciones para fortalecer el desarrollo local en las comunidades. Dichas herramientas se sometieron a la evaluación de los propios participantes, esto con el objeto de verificar cuáles son los elementos que hoy más aportan a sus organizaciones (ver gráfico 10).

A este respecto, según la opinión de los entrevistados, la principal contribución institucional del Diplomado consiste en que “sus organizaciones se han empezado a vincular con otros grupos afines de la comunidad para discutir problemas comunes y diseñar acciones colectivas” (más de un 73% de los participantes señala que esto sí ha ocurrido gracias al Diplomado). También el Diplomado habría contribuido a que “sus organizaciones hayan establecido contacto con las autoridades locales” (un 70% de los entrevistados afirma que esto ha ocurrido). En este marco, puede afirmarse que el Diplomado ha entregado herramientas organizacionales relacionadas principalmente con un aumento de la interrelación con otros agentes relevantes para el desarrollo local (fortalecimiento de las redes de cooperación).

Como era de esperar, el Diplomado no contribuye tan directamente a mejorar la infraestructura o los recursos humanos de las organizaciones, lo que se ve reflejado en el hecho de que más de la mitad de los entrevistados señala que estos aspectos no se han potenciado gracias al Diplomado.

Gráfico 10

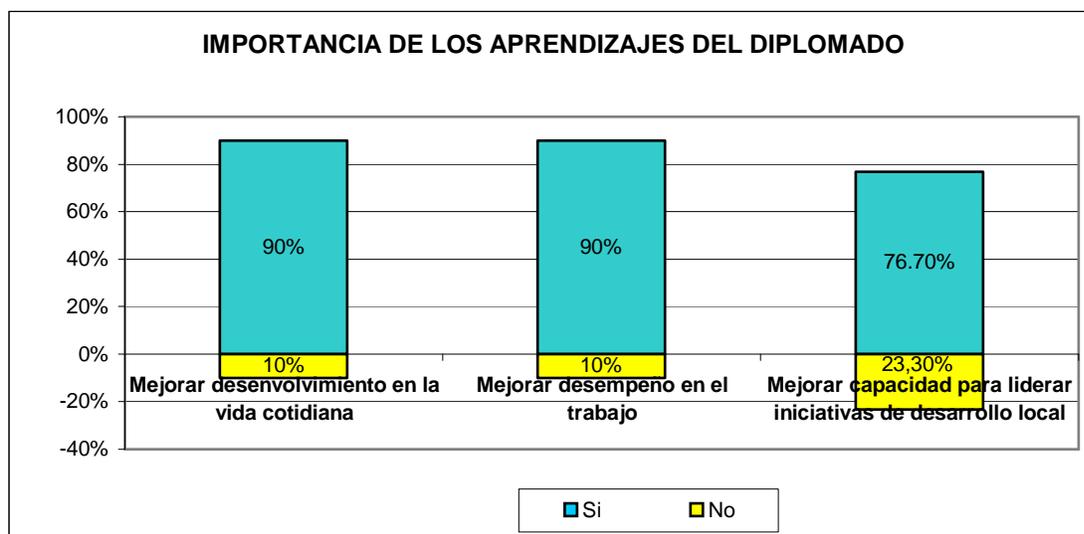


Fuente: Encuesta aplicada a participantes del Diplomado

En términos de las herramientas personales entregadas por el Diplomado, resalta la positiva incidencia que sus participantes identifican tanto en los espacios familiares como en la vida laboral. En efecto, el 90% de los entrevistados señala que el Diplomado ha servido para “un mejor desenvolvimiento en la vida familiar, cotidiana, de pareja y amigos” y el mismo porcentaje afirma que “el Diplomado ha aportado a su desempeño en el trabajo, mejorando su capacidad de gestión y planificación”.

A la luz de estos resultados, puede aseverarse que el Diplomado ha cumplido con la función de fortalecer las capacidades de desenvolvimiento de sus participantes, tanto en el plano familiar e informal como laboral. Sin embargo, vale la pena señalar que comparativamente se han obtenido menores resultados en cuanto a mejorar las habilidades de liderazgo de sus participantes, aún cuando el porcentaje de personas que considera que “sí han aumentado sus habilidades para liderar iniciativas de desarrollo local” es bastante importante (76,6%).

Gráfico 11



Fuente: Encuesta aplicada a participantes del Diplomado

b) Resultados a partir de las entrevistas cara-a-cara³⁰

Las motivaciones que expresan los profesionales dicen relación con mejorar sus propias capacidades, para así poder desempeñarse mejor en su trabajo; sin embargo, al término del ciclo, destacan que además, les sirvió mucho para desenvolverse en el plano familiar y social.

En general, los participantes del Diplomado lo evalúan como bueno en su conjunto, valorando mucho la calidad de los talleres, su infraestructura, el conocimiento de los relatores y, principalmente, el clima generado entre el grupo (entre participantes y entre éstos y los relatores). Sin embargo, respecto a los contenidos, se sostiene que se enfatiza mucho en el ámbito del desarrollo personal, dejando de lado las áreas organizacional y local, las cuales se muestran más bien débiles. En este sentido, se aprecia una crítica respecto de la estructuración de los contenidos del Diplomado. Algunos plantean que el orden en el cual éstos debieran haberse tratado era el inverso, es decir, comenzar con los referidos a desarrollo organizacional y local, y terminar con aquellos que se referían al desarrollo personal; otros plantean que debiera dedicársele menos tiempo al desarrollo personal, ya que abarca una parte muy importante del ciclo e impide profundizar en las demás áreas.

³⁰ Se entrevistó a profesionales que participaron tanto del Diplomado de 1999, como del 2001.

a. *Efectos en los agentes participantes del Diplomado*

Si consideramos el objetivo general del Diplomado de “*formar a personas que contribuyan a la generación de procesos de desarrollo endógenos a nivel organizacional y local, centrados en la expansión de capacidades de personas, grupos y comunidades y orientados a superar situaciones de pobreza en que se encuentran*”, podemos realizar algunos comentarios que dicen relación con la correspondencia entre los efectos buscados y los efectos logrados por el Diplomado.

En primer término, se puede afirmar que el énfasis está puesto en el desarrollo personal y en la expansión de capacidades, de modo de poder a su vez, generar procesos de expansión de capacidades en los demás. En este sentido, efectivamente el Diplomado ha logrado en quienes participaron en él, el desarrollo de habilidades relacionadas con el captar el estado de ánimo de las personas, saber escuchar, ser más tolerante y saber captar las limitaciones y los recursos de los demás, elementos que son la base para poder promover acciones orientadas a la expansión de capacidades endógenas en las personas. Por otro lado, los participantes del Diplomado manifiestan que les fue difícil extrapolar todos los contenidos y metodologías aprendidas, al nivel organizacional y local, pues esos ámbitos se mostraron débiles. En este sentido, se aprecia que los efectos del Diplomado están más relacionados con un crecimiento personal por parte de sus participantes, que con un aprendizaje de estrategias de acción orientadas a fortalecer las áreas organizacional y local.

Los resultados del Diplomado al interior de las organizaciones donde trabajan sus participantes, tienen relación fundamentalmente con el fortalecimiento de algunas capacidades personales e interaccionales de los mismos, mientras que estos resultados no han sido tan sustanciales en lo que respecta a cambios concretos en las prácticas y enfoques de sus organizaciones. En otras palabras, el Diplomado hoy estaría ayudando a potenciar las capacidades de sus participantes, pero esto todavía no tendría un efecto directo sobre la realidad de las organizaciones donde se desempeñan. Esto debe entenderse no como una falencia del Diplomado en sí, sino más bien como el desarrollo de la primera de dos etapas a cumplir. Es razonable pensar que en un segundo momento, los procesos y resultados llevados a cabo en los participantes, serán transmitidos progresivamente al interior de las organizaciones donde trabajan, generando procesos de cambio en algunos aspectos de su desempeño. Las capacidades por ellos adquiridas deben ser compartidas y traspasadas hacia los demás agentes que desarrollan su trabajo en su misma organización, y luego traducirse en programas de acción concretos que las contengan en forma explícita o implícita.

Si bien las capacidades promovidas son del tipo de capacidades que contribuyen a un mejor desenvolvimiento en diversas áreas de la vida, no se puede dejar de mencionar que se echaron de menos mayores contenidos referidos a los temas propiamente organizacionales, que trataran problemáticas presentes tanto al interior de cada institución u organismo, como también entre instituciones. Asimismo, se extrañó un tratamiento a la vez más *práctico* y más profundo de las problemáticas referidas al desarrollo local. Incluir este tipo de contenidos y actividades, podría contribuir a facilitar la segunda etapa a la cual se hace referencia más arriba, en el sentido de generar un impacto en las instituciones donde los participantes del Diplomado se desempeñan.

En el siguiente cuadro se sintetizan los principales efectos del Diplomado, según los ejes analíticos de la evaluación.

Cuadro síntesis de efectos del Diplomado en sus participantes

ÁMBITO DE DESARROLLO PERSONAL	
VARIABLES	INDICADORES
Capacidad de independencia	Los agentes participantes del Diplomado reafirman su autoestima y plantean sus ideas con mayor facilidad. Distinguen su visión de la del resto y toman decisiones con mayor seguridad. El desarrollo personal ha contribuido a su autoafirmación como personas que buscan tener llegada en los demás e influir en las decisiones que se toman. En este sentido, algunos perciben que son vistos por los demás como personas sinceras, que irradian credibilidad y compromiso.
Capacidad de interdependencia	Uno de los principales efectos que se percibe en los participantes del Diplomado, dice relación con el aprender a escuchar a los demás, a respetar su posición, ser tolerante y capaz de dialogar en un clima de respeto. Se afirma que aceptan las diferencias, asumiendo que todos tienen sus propias distinciones. Se tiende a enfrentar los conflictos con más naturalidad, viéndolos como parte de un proceso. Se negocia mejor, se busca dar solución a los problemas de manera conjunta, de modo que todos contribuyan.
Capacidad de efectividad	Se perciben pocos cambios respecto de la efectividad de las acciones que se emprenden. Lo más destacado es la realización de las actividades con mayor seguridad y autoestima. En general, los horizontes de acción son a corto y mediano plazo, evaluando cómo evoluciona una determinada situación, y operando paso-a-paso. En este sentido, el principal aprendizaje dice relación con una mejor disposición para enfrentar las situaciones, con mayor tranquilidad y asumiendo qué es lo que se puede hacer y qué no.
Capacidad de afectividad	En general, todos mejoran su estado de ánimo, ya que reafirman su autoestima y autoconfianza, y muestran más seguridad en sí mismos. También, aprenden a captar los estados de ánimo de los demás, elemento que contribuye a mejorar las relaciones interpersonales. Algunos han ampliado su círculo de amigos y han pasado a ser más afectuosos. En general, todos valoran la generación de un lazo fuerte de amistad entre los participantes del Diplomado, aunque muchos de ellos no se continúen viendo. En general, todos destacan que ha contribuido a mejorar las relaciones al interior de sus familias, especialmente con sus hijos, ya que la disposición a escuchar y a captar los estados de ánimo del otro les ha enseñado una nueva manera de relacionarse, más cercana y comprensiva.
ÁMBITO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
VARIABLES	INDICADORES
Capacidad de independencia	Los participantes mejoran su nivel de participación en la toma de decisiones dentro de las organizaciones en las cuales trabajan. Se sienten con mayores herramientas para enfrentar situaciones difíciles y salir adelante en forma autónoma con buenos resultados. El fortalecimiento de su autoconfianza ha incidido de forma importante en tomar una posición más segura y tranquila en su trabajo, aunque no se puede afirmar que haya una mayor cantidad de propuestas para el mejor desempeño de su organización.
Capacidad de interdependencia	Si bien en general todos mencionan que han experimentado avances respecto de su disposición para trabajar en equipo, no todos han podido llevar a cabo de buena forma este estilo de trabajo, ya que presentan resistencias tradicionales que los mantienen ligados a un trabajo más individual. Reconocen, sin embargo, una mayor red de contactos con otros organismos y una mayor capacidad de negociación. En este sentido, han adquirido herramientas para lograr acuerdos y llevar adelante acciones con otros actores sociales.

Capacidad de efectividad	de	Algunos de los participantes en el Diplomado destacan que les ha servido para enfrentar de mejor forma las diferencias y las situaciones conflictivas en su trabajo, ya que han aprendido que todos tienen derecho a tener la razón, y que cada uno mantiene una posición según sus distinciones, por lo que es necesario aceptar las diferencias, ser tolerante y buscar el acuerdo. En cuanto a la planificación de acciones para la consecución de sus objetivos, no señalan cambios importantes, pero sí consideran que han aprendido a tomar en cuenta los recursos y las limitaciones de las personas, lo que facilita el diseño de las tareas. En general, destacan que las capacidades personales que fueron fortalecidas gracias a su participación en el Diplomado, se han traducido a nivel laboral en una mayor productividad y efectividad, ya que pueden realizar distintas tareas, enfrentar distintas situaciones, y desarrollar el trabajo en equipo de una forma efectiva.
Capacidad de afectividad	de	Todos los participantes declaran haber aprendido a valorar la importancia de la construcción de confianzas en todos los ámbitos, y a generar contextos afectivos. Asimismo, se aprecia que han mejorado las relaciones interpersonales, y que la tolerancia y la comprensión son los ejes centrales para mantener un buen clima relacional.
ÁMBITO DE DESARROLLO TERRITORIAL		
VARIABLES		INDICADORES
Capacidad de independencia	de	En general, los profesionales entrevistados aplican las habilidades adquiridas o reforzadas en el Diplomado en su trabajo cotidiano, dentro del cual el tema del desarrollo local está presente de forma permanente. En términos generales, adquieren un rol más activo en la implementación de iniciativas que aportan al desarrollo local, aunque esto no pueda apreciarse con nitidez.
Capacidad de interdependencia	de	Al interior de sus grupos de trabajo, los profesionales manifiestan una mayor capacidad de coordinar los esfuerzos de todos en función de los resultados deseados. En este sentido, se aprecia una mayor facilidad para llevar adelante labores que involucran a varias personas con un objetivo en común, en tanto la labor propia es llevada a cabo con seguridad y compromiso, actuando con un alto “efecto demostración”. Sin embargo, a nivel de red de organismos, la capacidad para establecer vínculos y orientarlos a objetivos comunes aparece más débil.
Capacidad de efectividad	de	En general, los profesionales han agregado dentro de sus objetivos la potenciación de capacidades existentes en su territorio, y han planificado actividades que contemplen generar un efecto en los procesos de desarrollo local. En este sentido, conceptos aprendidos en el Diplomado han tratado de ser llevados a la práctica a través de actividades concretas que buscan obtener resultados locales.
Capacidad de afectividad	de	Si bien no puede afirmarse la creación de contextos emocionales positivos a nivel territorial, sí se puede decir que los profesionales se manifiestan conscientes de la importancia de generar climas afectivos agradables, como elemento importante para el desarrollo de cualquier actividad (tanto de tipo laboral como personal).

b. Sustentabilidad de los efectos en los participantes

Respecto de la sustentabilidad de los efectos del Diplomado, puede afirmarse que éstas tienen permanencia en el tiempo y representan un aprendizaje que marca a las personas. En este sentido, el desarrollo promovido por el Diplomado opera a un nivel personal profundo, sentando las bases de una manera distinta de observar las situaciones y de actuar frente a ellas. En síntesis, es de suponer que dichos aprendizajes perdurarán en el largo plazo.

2. Consideraciones finales

Ambas evaluaciones (cuantitativa y cualitativa) arrojan resultados congruentes entre sí y que ponen de relieve los siguientes aspectos:

- En primer lugar, pudo constatar que hoy el principal canal para conocer el Diplomado está conformado por las mismas instituciones donde los participantes se desempeñan. Junto con esto, la motivación predominante para acercarse al Diplomado consiste en fortalecer ciertas capacidades personales más que aprender nuevas formas de intervención local.
- Los participantes del Diplomado realizan una muy buena evaluación de todos sus aspectos, aún cuando la metodología y la capacidad de los asesores aparecen como algunos de los elementos a mejorar en futuras versiones del Diplomado.
- De acuerdo a la información obtenida, estos buenos resultados tienen incidencia sobre todo en plano del “desarrollo personal” de los participantes. Según la opinión de los entrevistados, esto cobraría fuerza fundamentalmente en el mejoramiento de la seguridad para tomar decisiones y en el fortalecimiento de la capacidad para resolver problemas. Estas capacidades se habrían visto potenciadas tanto en el plano familiar como laboral de los participantes.
- En cuanto a los resultados institucionales del Diplomado, pudo constatar que éste ha tenido la capacidad de fortalecer en sus participantes ciertas habilidades personales y relacionales aplicables a la esfera laboral (como la flexibilidad y la creatividad para abordar problemas), junto con ser eficiente para potenciar la relación de estas instituciones con otros agentes relevantes para el desarrollo local. Sin embargo, el Diplomado aún no ha tenido un efecto importante en las prácticas y enfoques de las organizaciones donde estas personas se desempeñan, ni tampoco en las condiciones de infraestructura y recursos humanos de dichos organismos.
- Aspectos a mejorar estarían referidos con tener mayor tiempo para tratar los temas organizacionales y locales, y la existencia de mayor número de instancias de intercambio grupal, para compartir los ejercicios prácticos de cada uno.
- El lenguaje utilizado por los participantes del Diplomado tienen algunas implicancias para sus efectos a nivel institucional, relacionadas principalmente con la dificultad para compartir lógicas con otros, sean éstos compañeros de trabajo o miembros de otros organismos. El lenguaje un tanto críptico, tiende a distanciar a quienes no lo manejan.

En general, el Diplomado cumple los objetivos que se propone y logra desencadenar efectos sustentables en sus participantes, aunque éstos se dan con mayor fuerza a nivel personal, y de forma más débil a nivel institucional y/u organizacional.

3.2. Escuela de Líderes

Esta sección describe los principales resultados que el Programa IMPULSA ha tenido en la formación de líderes comunitarios. Para tales efectos, se aplicó un total de 18 entrevistas

estructuradas a personas formadas por la Escuela de líderes en las localidades de Cerro Navia, Cunco, Saavedra y Tirúa³¹.

La metodología utilizada en las Escuelas permite la participación efectiva de las personas y produce impactos en la vida personal en las actividades laborales y productivas de los participantes. Ha habido apertura hacia la metodología propuesta y la mayoría de las escuelas tienen actividades de réplica. Asimismo, los participantes se muestran muy comprometidos con su proceso de aprendizaje y surgen nuevas preguntas en torno a sus prácticas.

En general se evalúa que se ha propiciado el desarrollo de equipos de trabajo, especialmente entre participantes que provienen de la misma institución, paradigmático es el caso de Cerro Navia, con quienes se creó un equipo líder en trabajo participativo.

La principal falencia tiene que ver con que los asesores no reciben honorarios -salvo los de Cunco, quienes si son remunerados- por lo que no se les puede exigir que atiendan más a las necesidades de formación en terreno de los participantes. Esto también afecta el trabajo de asesoría y apoyo metodológico, en cuanto a consensuar con asesores la metodología de talleres comunales.

a) Resultados y efectos en los participantes

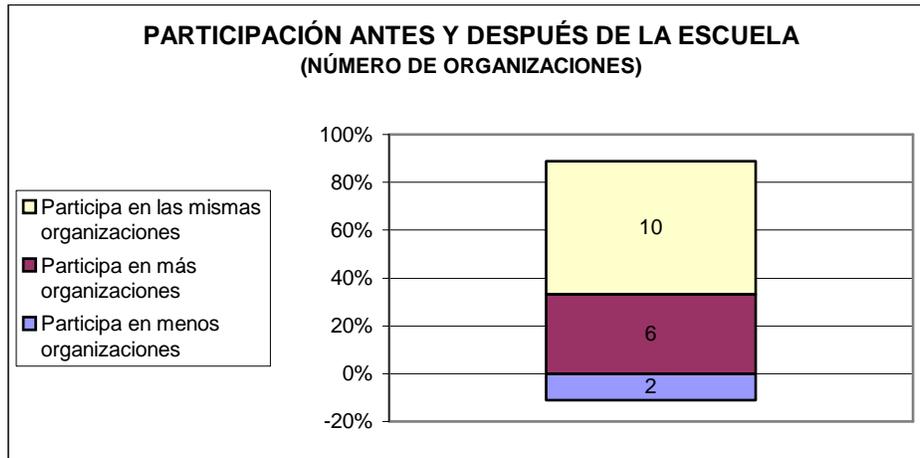
Uno de los aspectos relevantes a evaluar en la formación de los líderes dice relación con los cambios que la Escuela ha producido en los niveles y formas de participación de las personas ligadas al Programa, pues sabemos que esta es una dimensión fundamental en el proceso de adquisición de capacidades para intervenir sobre una determinada condición social. A este respecto, las entrevistas dejaron en evidencia que – en términos cuantitativos – los participantes de la Escuela aumentaron sus niveles de participación, pues hoy los líderes formados por el Programa son parte de un mayor número de organizaciones que antes de su ingreso a la Escuela³².

Si se observa la Tabla 1, más del 88% de los líderes entrevistados aumentó o al menos mantuvo sus niveles de participación y sólo un 11,2% disminuyó el número de organizaciones en las cuales participa.

³¹ Se aplicaron 5 cuestionarios en Cerro Navia y 5 en Saavedra, 4 en Cunco y la misma cifra en Tirúa. El promedio de edad de la muestra fue cercano a los 35 años y el 61,1% los entrevistados fueron hombres. En el Anexo se presentan os cuestionarios aplicados.

³² En este sentido, los datos mostraron que en promedio hoy los líderes participan en aproximadamente 0,33 organizaciones más que antes de su ingreso a la Escuela. Si bien este número no nos entrega información relevante, de todas formas nos indica que en términos agregados los entrevistados efectivamente participan en un mayor número de instancias que antes.

Gráfico 1



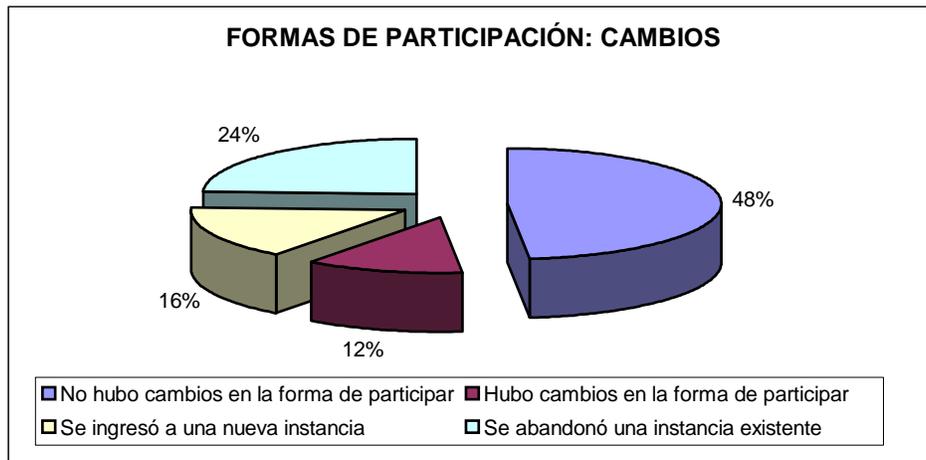
Fuente: Entrevista estructurada aplicada a Líderes formados en la Escuela

En el 48% de los casos, la participación de los líderes se mantuvo canalizada en el mismo número de organizaciones que antes de ingresar a la Escuela (ver gráfico 2). Un dato relevante es que un 16% de las organizaciones en las que existe alguna participación de los entrevistados corresponden a instancias nuevas y en las cuales no se participaba antes de su paso por la Escuela. Es decir, un porcentaje de los dirigentes que pasaron por la Escuela ingresaron a otras organizaciones una vez cerrado el ciclo formativo. El ingreso a nuevas instancias por parte de los entrevistados es contrarrestado con una salida un tanto más fuerte de las instancias en las que se participaba antes de pasar por la Escuela. De hecho, un 24% del total de instancias de participación fueron abandonadas después del proceso de capacitación. Es decir, al pasar por la escuela de líderes, una parte de los dirigentes sociales –si bien minoritaria- tendió a abandonar sus antiguas organizaciones para entrar a otras nuevas.

No obstante esto, es importante recalcar que este abandono que prima por sobre el ingreso a nuevas instancias, probablemente se debe a que – al mismo tiempo – se produjo un aumento en la responsabilidad de los entrevistados en las distintas instancias de las cuales ya formaban parte. En efecto, al interior del 12% de instancias en donde sí hubo cambios en la forma de participar, más de la mitad de los líderes pasaron de ser miembros de la organización a ser integrantes de las directivas de esas organizaciones. Asimismo, los entrevistados que ingresaron a nuevas instancias lo hicieron principalmente a cargos directivos³³, lo que en cierta medida confirma esta tendencia hacia una mayor *responsabilización* de los líderes al interior de sus organizaciones.

³³ El 66% de las personas que ingresaron a nuevas instancias lo hicieron cumpliendo el papel de directivos.

Gráfico 2



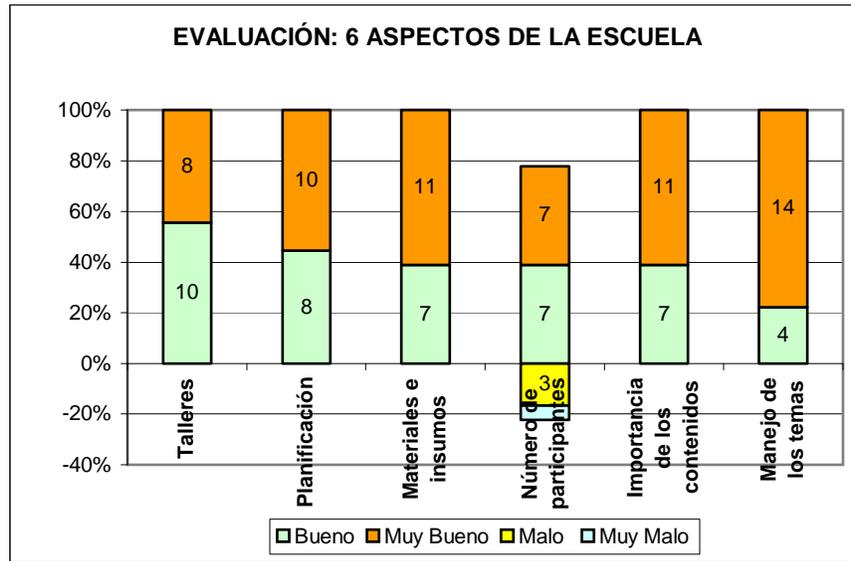
Fuente: Entrevista estructurada aplicada a Líderes formados en la Escuela

Otro de los aspectos que se consideró en esta evaluación tiene que ver con la apreciación que tienen los propios líderes sobre la capacitación entregada por la Escuela. En el gráfico 3 se presentan las dimensiones que fueron sometidas a la evaluación de los participantes. Se puede apreciar con claridad que todos los elementos fueron valorados de manera positiva por la gran mayoría de las personas. El porcentaje de los entrevistados que evaluó como “bueno” o “muy bueno” en todos los aspectos considerados superó el 75%.

La dimensión mejor evaluada por los entrevistados fue el buen manejo de los temas por parte de quienes dictan los talleres (77% calificó a este aspecto como “muy bueno”)³⁴. En el otro extremo, la dimensión que recibió una peor evaluación fue el número de participantes en los talleres, el cual aparece, a primera vista, como uno de los puntos a fortalecer y mejorar en futuras intervenciones. Este aspecto fue el único que recibió evaluaciones de “malo” y “muy malo” por parte de los entrevistados (más de un 20% entre estas dos categorías). También un aspecto a considerar en el futuro dice relación con el logro de una mayor profundidad en los temas tratados, pues varios entrevistados señalaron que “les habría gustado conocer más a fondo cada uno de los temas”.

³⁴ Para ejemplificar esto, varios entrevistados señalaron que los profesores eran bastante “creíbles” y “claros”. Además, se reconoció la pertinencia de utilizar siempre ejemplos abiertamente aplicables y factibles de realizar en la vida cotidiana.

Gráfico 3



Fuente: Entrevista estructurada aplicada a Líderes formados en la Escuela

La buena evaluación general que realizan los participantes de la Escuela se confirma a la hora de recurrir a su opinión sobre la utilidad y pertinencia de los contenidos entregados. En este plano, un 53,8% de los entrevistados señaló que los contenidos de la Escuela son “muy útiles”, mientras que el porcentaje restante evaluó a éstos como “bastante útiles”,³⁵.

En cuanto a los resultados obtenidos por los líderes una vez terminada la Escuela, los datos también son aclaradores. Puede apreciarse que la Escuela produjo sus mayores resultados en lo que se refiere a un mejor acceso a servicios públicos. De hecho, más de un 72% de los líderes señaló que ha logrado un mayor acceso a estos servicios después de concluido su proceso de formación (ver gráfico 4).

De acuerdo a la información recogida, el segundo aspecto destacado tiene que ver con que la mitad (50%) de los líderes entrevistados han realizado planes de trabajo en su organización o territorio una vez finalizada la Escuela. Esto estaría indicando un resultado positivo en la efectividad, pues se estarían generando las capacidades para elaborar y ejecutar estos planes de trabajo. Esto se confirma si observamos el tercer mejor resultado: la generación de nuevos proyectos. Un 44,4% de los entrevistados señaló haber intentado echar a andar nuevos proyectos, lo que nos indica que en una parte importante de los formados en la Escuela se produjeron cambios en sus capacidades de liderazgo y conducción de nuevas ideas³⁶.

³⁵ La pregunta ¿cómo evalúas la utilidad y la pertinencia de lo tratado para tu vida personal y trabajo en organizaciones?, sólo se aplicó a 13 de los 18 entrevistados.

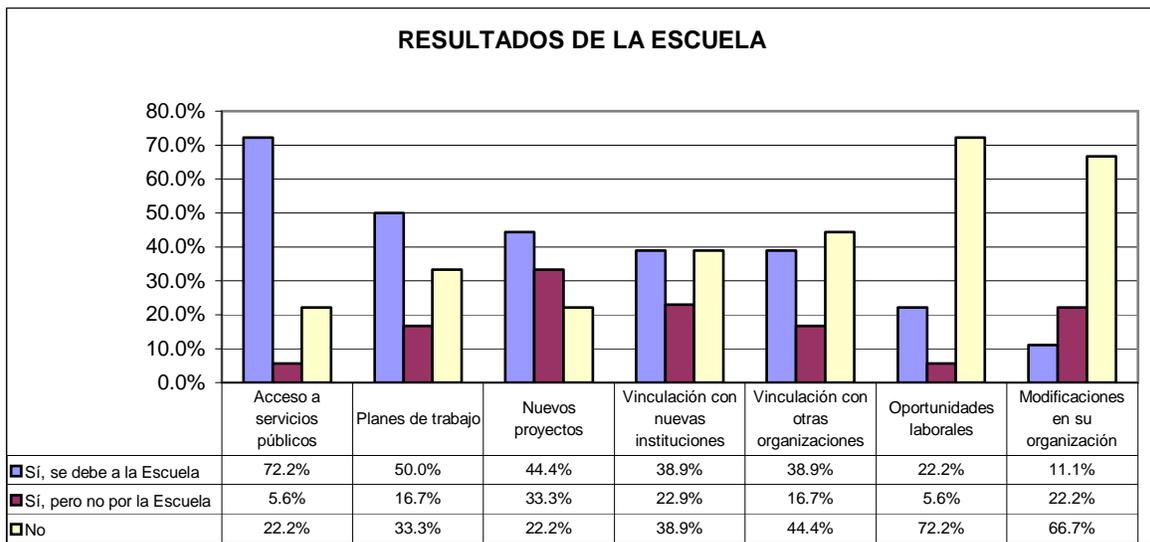
³⁶ Si bien este 44,4% representa el tercer mejor resultado de la Escuela, vale la pena señalar que de todas formas este efecto se produjo en menos de la mitad de las personas consideradas, por lo que este aspecto debería aparecer como un desafío para las futuras etapas del programa.

Con un resultado que puede catalogarse como medio-bajo aparecen la vinculación con nuevas instituciones y la vinculación con otras organizaciones sociales (el 38,9% de las personas entrevistadas se ha vinculado con nuevas instituciones y el mismo porcentaje lo ha hecho con otras organizaciones sociales desde que terminó la Escuela de líderes). Con esto, queda en evidencia que la Escuela no obtiene comparativamente tan buenos resultados en el plano de los vínculos con otras organizaciones.

Los peores resultados (en materias que no son objetivo directo de la escuela) tuvieron que ver con las escasas modificaciones legales efectuadas en las organizaciones de estos líderes (en sólo un 11,1% de los casos se produjeron dichas modificaciones). También aparece como un objetivo no logrado el mejoramiento de las oportunidades laborales, ya que más del 72% de los entrevistados opinó que no habían mejorado sus posibilidades de trabajo una vez finalizada su formación en la Escuela.

Por otra parte, la información cualitativa recopilada demostró que la Escuela tuvo un fuerte impacto en la motivación de sus participantes. De hecho, varias personas afirmaron que desde la Escuela “le han dado muchas más ganas de trabajar y de hacer cosas nuevas”. Además, cuando se realizó la pregunta sobre las herramientas y las destrezas que la Escuela habría entregado, la mayoría señaló que éstas consistían en fortalecer las capacidades de liderazgo y autovaloración.

Gráfico 4



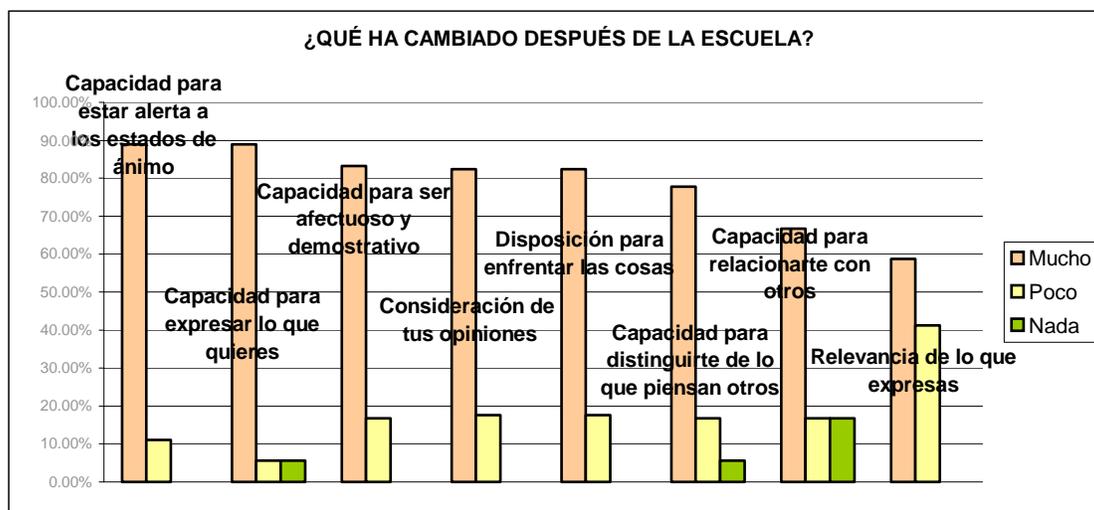
Fuente: Entrevista estructurada aplicada a Líderes formados en la Escuela

Otro de los temas relevantes para esta evaluación tiene que ver con algunos efectos que podrían haberse producido en las personas formadas por la Escuela. De los aspectos considerados, resalta el dato de que casi un 90% de las personas habría aprendido a estar más atenta a los estados de ánimo de los otros. El mismo porcentaje señala que con la Escuela “ha cambiado su capacidad para expresar lo que quiere”.

Donde comparativamente menos efectos está causando la Escuela, aunque los resultados son satisfactorios es en la generación de capacidades para relacionarse con terceros (un 66% de los entrevistados considera que esta capacidad ha cambiado mucho) y en el fortalecimiento de la relevancia de las opiniones que emiten los líderes formados por el programa (un 41,2% opina que esta capacidad ha cambiado poco). Aun cuando estos dos aspectos no dan tan buenos resultados en comparación con las otras capacidades consideradas en esta evaluación, en todas las dimensiones los cambios o efectos gozan de un muy buen desempeño, por lo que puede afirmarse que la Escuela ha sido bastante efectiva para generar y potenciar las capacidades que aparecen en el gráfico. En efecto, la categoría “mucho” nunca estuvo por debajo del 55%, lo que equivale a decir que todas estas capacidades fueron fortalecidas en más de la mitad de quienes formaron parte de la Escuela.

No obstante esto, es posible distinguir algunas diferencias que pueden ser de gran utilidad para el futuro. A primera vista, la Escuela ha tendido a potenciar mayormente las capacidades que dependen casi absolutamente de “la persona”, mientras que las principales deficiencias se concentran en las capacidades de tipo relacional.

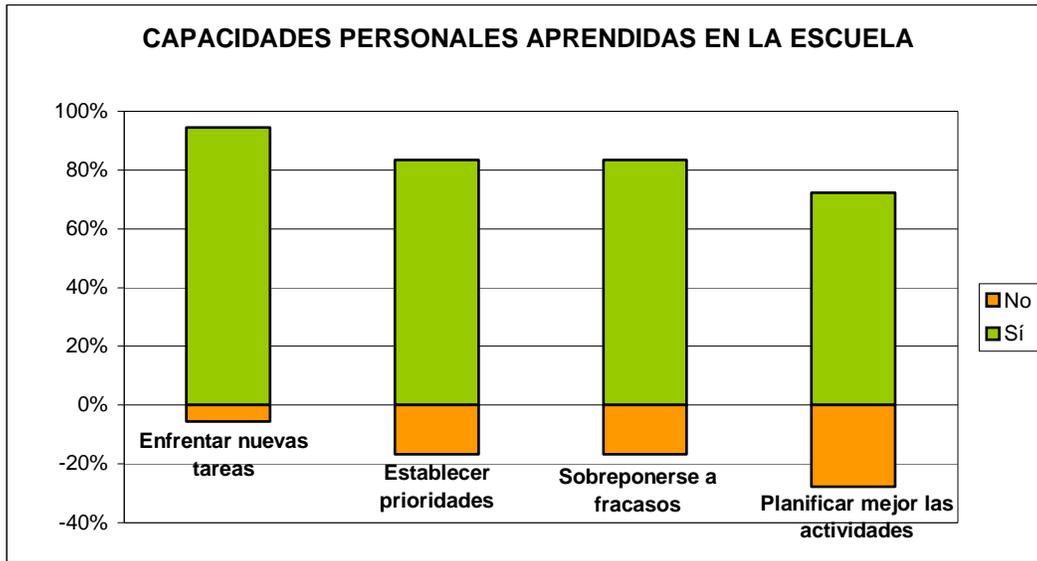
Gráfico 5



Fuente: Entrevista estructurada aplicada a Líderes formados en la Escuela

En la misma línea anterior, se evaluó la generación de algunas capacidades personales que comúnmente se utilizan en situaciones concretas y cotidianas (ver gráfico 6). A este respecto, los datos muestran que la Escuela ha logrado con bastante éxito fortalecer dichas capacidades, lo que se ve reflejado en el hecho de que todos los aspectos evaluados se habrían potenciado en más de un 70% de los casos. Resaltan los cambios inducidos en “la capacidad para enfrentar tareas nuevas desconocidas” (94,4% señala que aprendió esto en la Escuela). En el otro extremo, el aspecto más deficiente tuvo que ver con el mejoramiento de “las capacidades para planificar mejor las actividades”. Los entrevistados señalaron en un 83,3% que habían aprendido a “establecer de mejor manera sus prioridades” y el mismo porcentaje sostuvo haber fortalecido su “capacidad para sobreponerse a un fracaso y volver a intentarlo”.

Gráfico 6



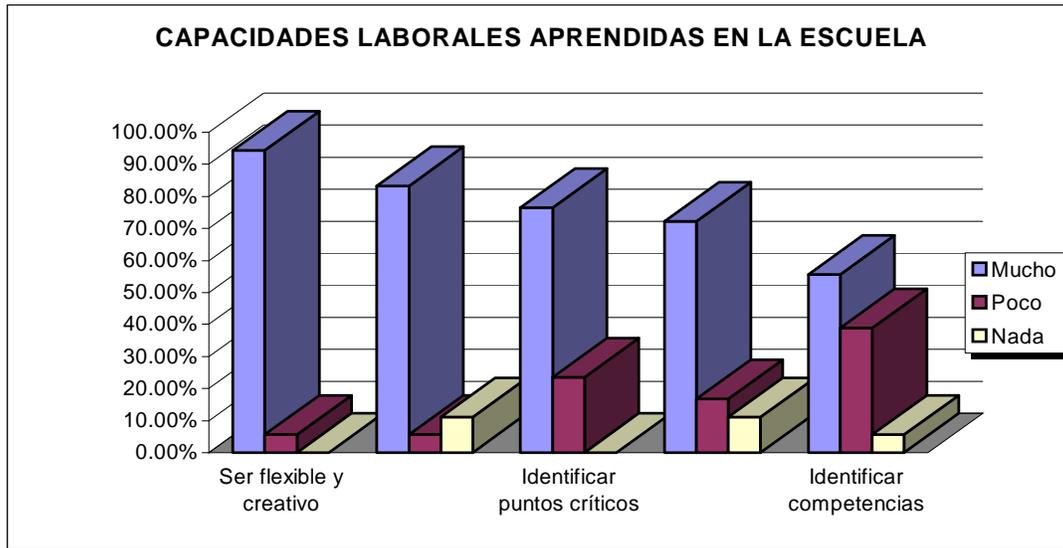
Fuente: Entrevista estructurada aplicada a Líderes formados en la Escuela

Otro de los aspectos centrales que se incluyeron en esta evaluación tiene que ver con la efectividad que ha tenido la Escuela para generar y potenciar capacidades asociadas a la esfera laboral (ver gráfico 7). En este ámbito, la capacidad más potenciada según los líderes consistió en “aprender a ser más creativo y flexible a la hora de abordar problemas” (el 94,4% de las personas señalaron haber aprendido “mucho” en este sentido). En segundo lugar apareció la posibilidad de “aprender a tener diferentes visiones alternativas a un problema”, con un 83,3% de los líderes que aseguraron haber aprendido “mucho” a este respecto.

Donde menos efectos se han producido, en concordancia con un tema ya tratado más arriba, es en las capacidades que involucran directamente a terceros. En efecto, los entrevistados señalaron haber aprendido comparativamente menos a “identificar las diferentes capacidades locales y cómo potenciarlas” (en donde un 11,1% señala no haber aprendido nada) y menos aún a “identificar las diferentes competencias de las personas” (aquí más de un 38% señala haber aprendido poco).

No obstante lo anterior, es importante aclarar que en todos los aspectos sometidos a evaluación más del 50% de las personas dicen haber aprendido “mucho”, lo que nos conduce a concluir en términos generales que la Escuela ha cumplido exitosamente el objetivo de generar capacidades.

Gráfico 7

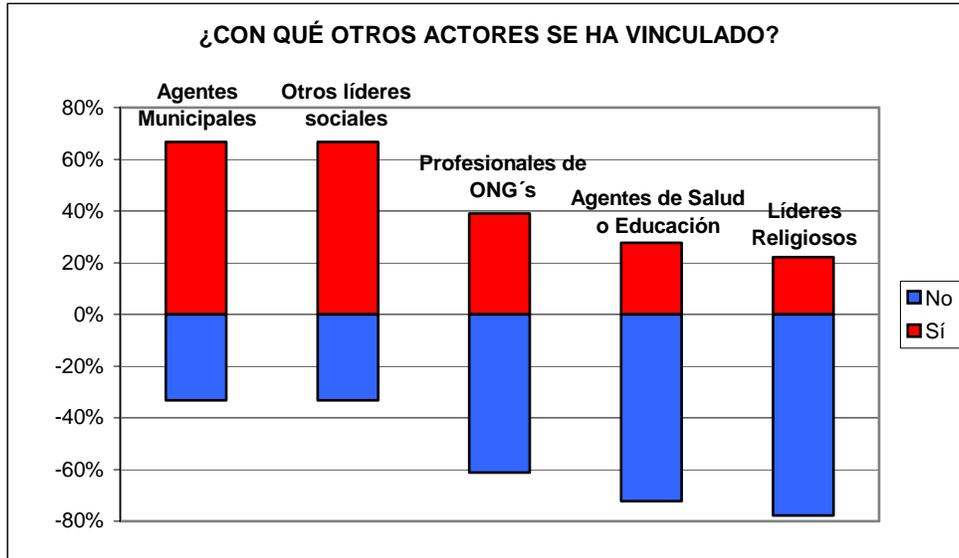


Fuente: Entrevista estructurada aplicada a Líderes formados en la Escuela

En lo que respecta a la vinculación con otros actores sociales, los datos muestran que los líderes se han relacionado en el último tiempo preferentemente con “agentes municipales” y “otros líderes sociales” (en ambos casos, más de un 66% de los entrevistados señaló haberse vinculado con ellos en el último tiempo). Se habría establecido una relación comparativamente menor con organizaciones no gubernamentales, y aún menor con agentes de salud o educación y con líderes religiosos (ver gráfico 8). En este sentido, la principal motivación para establecer relaciones con dichas instituciones o personas fue “compartir ideas e información” (más del 83% de los entrevistados señaló tener esta motivación para relacionarse con otros agentes). La segunda motivación resultó ser “para planificar y ejecutar proyectos que beneficien a la comunidad”, con más de un 55% de las preferencias (ver gráfico 9).

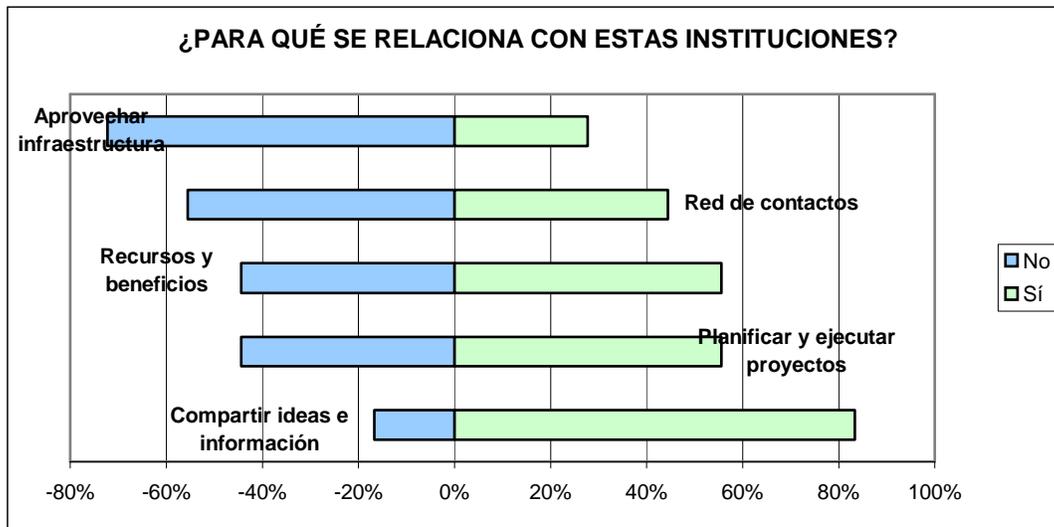
Sobre esa base, es posible afirmar que las motivaciones para establecer relaciones tienen que ver – principalmente – con un deseo por compartir información y trabajar en conjunto, más que con una intención de aprovechar los recursos, los contactos y los beneficios que ofrecen estos actores. De hecho, sólo un 27,8% recurrió a otras instituciones para aprovechar su infraestructura y menos de la mitad de los líderes (44,4%) lo hizo para utilizar las redes de contacto de dichos actores.

Gráfico 8



Fuente: Entrevista estructurada aplicada a Líderes formados en la Escuela

Gráfico 9



Fuente: Entrevista estructurada aplicada a Líderes formados en la Escuela

b) Consideraciones finales

- En primer lugar, en lo que respecta a los niveles y formas de participación, resalta el hecho de que después de concluida la Escuela, los líderes participan en un mayor número de organizaciones sociales que antes de pasar por ella y aumentaron los niveles de *responsabilización* de los líderes, en el sentido de que buena parte de ellos adquirieron algún rol relevante en sus antiguas instituciones o bien ingresaron a una nueva organización con una función preponderante.
- Las personas evalúan y perciben de manera muy positiva la formación de la cual fueron parte en la Escuela. Los contenidos de ésta fueron catalogados de “verdaderamente útiles” y de “muy bien manejados” por quienes entregaron dichos contenidos. Uno de los aspectos a fortalecer, según la opinión de los propios líderes, es el número de participantes que asiste a la Escuela.
- En lo que respecta a los resultados y efectos que la Escuela ha generado en las personas, también ha quedado en evidencia que gran parte de los objetivos que se han perseguido en la formación de los líderes se han cumplido con creces, al menos desde la perspectiva de los propios alumnos de la Escuela. Sin embargo, una mirada más profunda de los datos demostró que los efectos y resultados logrados tienen que ver principalmente con aspectos más bien personales, quedando en un lugar comparativamente secundario el efecto sobre las capacidades relacionales de los líderes.
- Por último, el análisis efectuado también entregó información relevante sobre los principales actores que se relacionan con estos líderes (agentes municipales y otros líderes sociales) y sobre las motivaciones que sustentan a este tipo de relaciones. En esa línea, se pudo constatar que los líderes hoy se asocian e interactúan con otros actores sociales fundamentalmente con el objetivo de compartir información y trabajar en conjunto, dejando en un lugar secundario a las orientaciones de corte utilitarista donde sólo prima el interés por obtener algún beneficio concreto.

3.3. Comentario final sobre la Línea Formativa

La formación y generación de capacidades se destaca como el núcleo del Programa IMPULSA. En general, la línea formativa logra resultados acordes con los objetivos que se propone, generando capacidades y desarrollando potencialidades presentes en los distintos participantes. A continuación se presenta un cuadro síntesis-comparativo con los efectos en los participantes del Diplomado y en los participantes de la Escuela de Líderes.

a) Cuadro Síntesis efectos del Diplomado y de las Escuelas de Líderes

Ámbito de desarrollo personal		
Capacidades	Diplomado	Escuela de Líderes
Capacidad de independencia	Reafirmación de la autoestima, planteamiento de ideas y toma de decisiones con mayor seguridad.	Mayor capacidad para expresarse y para enfrentar nuevas tareas.

Capacidad interdependencia	de	Aprender a escuchar a los demás, ser tolerante y saber dialogar. Mayor capacidad de negociación y de resolución de conflictos.	Mayor capacidad para relacionarse con terceros y para tolerar las diferencias. Aprender a <i>escuchar</i> al otro.
Capacidad efectividad	de	Realización de actividades con mayor seguridad. Enfrentar las situaciones con mayor tranquilidad.	Mayor motivación para hacer las cosas y llevar adelante las iniciativas.
Capacidad afectividad	de	Mejor estado de ánimo, mejor autoestima y autoconfianza, mayor seguridad en sí mismo. Captar el estado de ánimo de los demás. Mejor relación familiar.	Mejor autoestima y vínculo amistoso con los demás.

Ámbito de desarrollo organizacional

Capacidades		Diplomado	Escuela de Líderes
Capacidad interdependencia	de	Mayor protagonismo en la toma de decisiones. Mayor capacidad para enfrentar situaciones de forma autónoma.	Ocupar cargos de mayor responsabilidad en la organización. Fortalecimiento de lo dicho y de lo realizado de manera autónoma.
Capacidad interdependencia	de	Mayor red de contactos y mayor capacidad de negociación.	Apertura hacia las visiones alternativas y capacidad de vincular a diferentes organizaciones.
Capacidad efectividad	de	Planificación de acciones y resolución de conflictos. Realización de distintas tareas con buenos resultados.	Establecimiento de prioridades en el actuar y sobreposición a los fracasos.
Capacidad afectividad	de	Valoración de la construcción de confianzas y de contextos afectivos.	Generación de contextos afectivos y cercanía con los miembros de la comunidad.

Ámbito de desarrollo territorial

Capacidades		Diplomado	Escuela de Líderes
Capacidad interdependencia	de	Rol más activo en la implementación de iniciativas orientadas al desarrollo del territorio.	Liderazgo y desarrollo y ejecución de planes de trabajo en su organización y territorio.
Capacidad interdependencia	de	Mayor coordinación de esfuerzos en función de objetivos comunes.	Vinculación con nuevas instituciones y organizaciones; flexibilidad y creatividad en el desarrollo de iniciativas territoriales.
Capacidad efectividad	de	Planificación de actividades y desarrollo de capacidades en el territorio.	Planes de trabajo y vínculos que permiten vitalizar las organizaciones en función de la obtención de resultados.
Capacidad afectividad	de	Valoración de la generación de climas afectivos agradables en todo ámbito.	Valoración de la construcción de confianzas para el desarrollo de iniciativas territoriales.

a) *Generación y/o potenciación de capacidades en diversos agentes locales*

Las distintas líneas de acción del Programa IMPULSA tienen un impacto local diverso según los diferentes agentes locales con los cuales tiene contacto. La generación de capacidades ocupa un lugar central dentro del accionar del Programa, existiendo una transmisión y fortalecimiento de éstas, no sólo en los participantes del Diplomado y de la Escuela de Líderes, sino que también en los agentes institucionales y en aquellos que de alguna manera interactúan con el programa. Es relevante mencionar los diversos efectos que tiene la acción de IMPULSA, y distinguirlos según quienes sean sus protagonistas.

A continuación se presenta una breve descripción del principal tipo de aprendizaje que se aprecia en las distintas personas que se ven de alguna manera enriquecidas por su vínculo con IMPULSA:

a) *Participantes del Diplomado:* Los resultados del Diplomado se ubican principalmente en el plano personal de sus participantes, y no dicen relación directa con cambios visibles a nivel de desarrollo local, en términos de avance en infraestructura o mejoramiento de las condiciones materiales de los territorios en los cuales se desempeñan. No obstante, quienes realizan el diplomado aparecen efectivamente con mejores herramientas y habilidades para desempeñar una labor orientada al desarrollo local. Los aprendizajes que se obtienen del diplomado permiten a sus participantes desarrollar su autoestima, su confianza en sí mismos y su seguridad para generar procesos de cambio en los demás. Los resultados obtenidos permiten apreciar que el crecimiento personal, la tolerancia y la mejor disposición al diálogo por parte de quienes se formaron en el Diplomado, son los ejes centrales, y se observa que a partir de ellos se desprenden elementos que facilitan el trabajo al interior de sus instituciones. Este mejor desempeño dice relación también con una nueva visión respecto de las iniciativas a desarrollar institucionalmente, en el sentido de valorar las capacidades y necesidades locales, y de intervenir desde un mirada sistémica. Todos estos elementos están presentes en quienes cursaron el Diplomado, pero el clivaje que los uniría con lo material-local no es un efecto automático. Es razonable suponer que los resultados materiales a nivel de la comunidad se puedan apreciar a través del tiempo, cuando las iniciativas emprendidas recientemente por estos agentes arrojen sus frutos.

b) *Participantes de la Escuela de Líderes:* Los resultados de la Escuela de Líderes son más directos a nivel de las organizaciones comunitarias, pues la formación de dirigentes sociales contribuye a dar nueva vida a procesos que vinculan las demandas comunitarias con el municipio y con un conjunto de organismos que trabajan en el área de las políticas públicas. La generación de capacidades en los dirigentes sociales, destinada al ejercicio de un liderazgo efectivo y orientado al mejoramiento de la calidad de vida de sus territorios, se aprecia en forma más nítida, tanto en el fortalecimiento de la gestión de las organizaciones, como en el mayor compromiso y responsabilidad que adquieren sus dirigentes frente a las agrupaciones comunitarias. Quienes participaron de la Escuela, asumieron un rol más activo y protagónico al interior de sus organizaciones, también accedieron a una mayor cantidad de vínculos, y estrecharon y validaron la relación de intermediarios entre la comunidad y el Municipio.

c) *Profesionales de instituciones vinculadas a IMPULSA*: Los aprendizajes obtenidos por aquellos agentes institucionales que estuvieron vinculados a IMPULSA, dicen relación con la adquisición de nuevos conocimientos para el trabajo local orientado al desarrollo, principalmente mayores habilidades para el trabajo en equipo, y el reconocimiento de la importancia de conocer la realidad de la comunidad, y ser legitimados ante ella en su trabajo.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Evaluación del Programa

Esta sección, junto con presentar los resultados globales a nivel del programa de las líneas de acción, expone las conclusiones de la evaluación desde una perspectiva de conjunto. A objeto de evitar repeticiones reiterativas, presentamos en un cuadro global la síntesis de los principales resultados relativos a las diversas unidades de evaluación, acompañadas de un conjunto de observaciones críticas. Más adelante se retoman y comentan estas observaciones. Antes de avanzar estos temas, planteamos en forma resumida cuáles los principales resultados del programa IMPULSA³⁷:

- a) IMPULSA ha elaborado, probado y validado un modelo de intervención para la superación de la pobreza y el desarrollo local y de las estrategias metodológicas que de él se deriva.
- b) Ha generado cambios e impactos en las maneras de enfrentar y valorizar sus propias posibilidades de actuar en un grupo amplio de personas y familias pobres de 6 localidades.
- c) Ha generado cambios en las formas de entender los problemas sociales y de pobreza y las posibilidades de respuestas de diversos agentes públicos como resultado de su participación en los procesos de desarrollo local puestos en marcha.
- d) Ha generado cambios en las formas de entender, conversar y actuar en materia de pobreza y desarrollo local de diversos agentes locales por medio de un Diplomado en Desarrollo Organizacional y Local.
- e) Ha fortalecido liderazgos y capacidades organizacionales en las comunidades intervenidas
- f) Ha realizado un diagnóstico inicial de los problemas, recursos y oportunidades que se visualizan, lo que se plasma en una Línea Base que facilita su posterior evaluación.
- g) Generado planes de desarrollo, planes de acción y proyectos específicos con distintos tipos de resultados, sustentabilidad, ligazón con otros planes o iniciativas, etc.
- h) Ha realizado proyectos de desarrollo productivo propuestos y priorizados por los propios beneficiarios con el apoyo de los profesionales de IMPULSA, que han implicado la movilización de recursos financieros de otras fuentes.

A continuación se presenta un cuadro síntesis con los resultados del programa.

³⁷ Estos resultados fueron expuestos en la propuestas en términos muy similares a como aquí se enuncian, lo que indica que el trabajo de terreno validó los resultados que se anunciaron.

**CUADRO SÍNTESIS DE RESULTADOS
PROGRAMA IMPULSA**

UNIDAD DE ANÁLISIS	PRINCIPALES RESULTADOS
INTERVENCIONES LOCALES	<p>Las intervenciones presentan distintos énfasis (ya sea en lo productivo, lo formativo, etc) según localidad, pero con mayor fortaleza o debilidad, se observan los siguientes procesos en todas ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de crecimiento personal y desarrollo de habilidades en beneficiarios - Procesos de fortalecimiento y desarrollo de capacidades en líderes - Desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones - Procesos de fortalecimiento comunitario y territorial - Hay una nueva “sensibilidad” en las instituciones de trabajar en forma complementaria. - En algunos casos hay logros económico materiales visibles - Los UOL experimentan un proceso continuo de aprendizaje. <p>Observaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de dependencia del papel del UOL - Valoración positiva de la metodología - No hay claridad sobre papel específico del UOL (articulador / ejecutor / asesor) de cara a la comunidad - Comunidades requieren diferentes grados de acompañamiento (sistemático / laxo) - Choque con “cultura municipal”
PROYECTOS PRODUCTIVOS	<p>Una primera observación es que la mayor parte de los procesos productivos aun se encuentran en una fase que requiere apoyo y acompañamiento sistemático. De las cinco iniciativas estudiadas, todas son económicamente viables, si bien tres de ellas aparecen claramente sustentables (Pulafquenches, Caleta Totalillo, CADEPROM), las que contaron con un proyecto formal (escrito), que permitió evaluar técnicamente la factibilidad de sus iniciativas.</p> <p>El apoyo de IMPULSA debe comprenderse como un apoyo, que potencia procesos organizacionales positivos y fortalece capacidades, pero que no puede generar cambios <i>directamente</i> en el ámbito productivo.</p> <p>En 4 de las iniciativas hay una tendencia positiva en los ingresos de las organizaciones, que se traducen en aumentos en los ingresos familiares y cambios en la composición del mismo sustentables (Pulafquenches, Caleta Totalillo, CADEPROM, Huerere).</p> <p>Aunque en general hay una valoración positiva de parte de los beneficiarios sobre los procesos experimentados, también se señalan debilidades y aspectos a desarrollar, lo que se debe comprender en el contexto de procesos organizacionales y económicos incipientes.</p>

	<p>Observaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de “informalidad” de procesos permite flexibilidad y rapidez en toma de decisiones, pero se corre el riesgo de no generar sustentabilidad. - Como aspectos a reforzar en las iniciativas aparecen principalmente los ámbitos administrativos y contables, así como el desarrollo de una estrategia comercial
LÍNEA FORMATIVA	<p>Respecto del Diplomado, si bien hay satisfacción sobre los procesos experimentados, hay un juicio más o menos generalizado que dice que se enfatiza mucho en el ámbito del desarrollo personal, dejando de lado las áreas organizacional y local, las cuales se muestran más bien débiles.</p> <p>Según la opinión de los entrevistados, la principal contribución institucional del diplomado consiste en <i>la vinculación con otras organizaciones</i> (más de un 73%) y en que <i>“sus organizaciones hayan establecido contacto con las autoridades locales”</i> (un 70%). Al interior de las organizaciones el mayor logro tiene que ver con la capacidad de trabajar en equipo.</p> <p>En el plano de los resultados a nivel personal, el 76,7% de los entrevistados señaló que después del diplomado ha aumentado su autoconfianza. Un porcentaje similar señala haber mejorado capacidades para resolver problemas cotidianos (un 73%).</p> <p>En cuanto a la Escuela de Líderes, tuvo un efecto positivo sobre la participación efectiva de sus alumnos, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Más de la mitad de los líderes pasaron de ser miembros de la organización a ser integrantes de las directivas de esas organizaciones.</p> <p>Además una parte importante de los participantes señala que han realizado planes de trabajo en su organización o territorio una vez finalizada la Escuela y que se produjeron cambios en sus capacidades de liderazgo y conducción de nuevas ideas.</p>

2. Conclusiones

Lo primero que cabe consignar es que introducirse en la historia del Programa IMPULSA, tratar de aprehender su dinámica, reconstruir su lógica, buscar su continuidad y hacer mensurables sus resultados, constituyó para este equipo de investigación un gran desafío. En primer lugar, porque se trata de una serie de acciones que se ejecutan en forma paralela, en contextos diversos y con diferentes actores, lo que dificulta la comparabilidad entre las experiencias, no obstante sean coherentes con una lógica de creación de enfoques y metodologías. En segundo lugar porque cada vez que se trata de delimitar, precisar y analizar cuales son las especificidades y particularidades de este Programa, cuáles los resultados concretos, nos encontramos con un “algo” que no es transmisible con las palabras, que requiere haberse empapado de su sentido en la práctica y estar dispuesto a tolerar algún grado de ambigüedad e incerteza.

Al indagar en los relatos de nuestros múltiples entrevistados y realizar las visitas a terreno, nos encontramos con historias cargadas de personajes, emociones y vivencias de personas que se han comprometido e involucrado con otras para emprender caminos de desarrollo. Por esto, el principal desafío de la evaluación consistió en ordenar, sistematizar, abstraer e intentar hacer

transmisibles los procesos, resultados de efecto y de impacto de esta estrategia de intervención, sin quitarle su contenido, su riqueza y su contexto. Es decir, esta evaluación constituye un intento por delimitar procesos que lejos de ser lineales, se retroalimentan y potencian unos a otros. El objetivo final que tuvimos durante todo este ejercicio analítico fue contribuir a retroalimentar e introducir una cierta reflexividad sistemática en torno a una práctica concreta.

Los tópicos a abordar en esta sección conclusiva se han ordenado en tres conjuntos de temas: conclusiones globales sobre el modelo y la estrategia de IMPULSA; resultados logrados y factores explicativos y áreas débiles, los que se presentan a continuación.

2.1. Conclusiones globales sobre el modelo y la estrategia IMPULSA

a) *IMPULSA debe reformular sus objetivos*

La documentación del programa enuncia el siguiente objetivo de impacto: “contribuir a la superación de la pobreza en 6 comunas y localidades, mediante un proceso de desarrollo local basado en el fortalecimiento de las capacidades locales y la ejecución de planes de desarrollo comunal, con un enfoque integral y por medio de la coordinación de programas y recursos tanto del sector público como privado”. Este objetivo posteriormente se amplía a “contribuir al mejoramiento de la calidad de vida a nivel de localidades de las comunas del programa”.

Sin embargo, ambos objetivos quedan cortos al examinar el ámbito de intervenciones que, al cabo del tercer año empieza a desarrollar el programa al incorporar la dimensión formativa de agentes locales no necesariamente ligados a las seis localidades. Desde entonces IMPULSA expresa una vocación explícita de intervenir también en los operadores de programas lo que debiera conducir a reformular el objetivo de impacto en una propuesta como la siguiente:

“Contribuir a generar y probar metodologías de intervención social basadas en la expansión de las capacidades de los sujetos y que conciben el desarrollo desde una mirada integral que tiene como base la realidad local, generando impactos en a) superación de la pobreza y mejoramiento de calidad de vida en 6 localidades y b) adquisición de nuevos elementos entre agentes públicos y privados vinculados a estos temas”.

b) *Validación de un modelo de intervención para la superación de la pobreza y el desarrollo local*

Este y el próximo punto abordan sucesivamente el modelo y la estrategia de IMPULSA. Abordaremos en primer lugar la evaluación del modelo.

Un modelo de intervención social consiste en un conjunto de orientaciones y lineamientos acerca de cómo modificar una determinada realidad social. Detrás de una intervención hay un fundamento y propósito, una postura de porque las situaciones de pobreza constituyen blanco de la acción pública y privada, una hipótesis de base, una particular teoría de cómo funciona el problema de pobreza que se pretende resolver, un concepto acerca de cuales son las palancas o

acciones que permitirían resolverlos, la definición de una estrategia metodológica y su traducción en actividades, tiempos y recursos. Principalmente, un modelo de intervención contempla la combinación y articulación operativa de una visión de sentido y propósito de la acción y una estrategia de intervención.

En el caso de IMPULSA, el sentido o propósito está dado por nociones estratégicas: el desarrollo pasa por la generación de capacidades, requiere de la participación de diversos actores, tiene ancla en lo territorial y expresión en logros materiales concretos. Sobre esta base IMPULSA organiza su estrategia de intervención que consiste en la articulación de líneas de trabajo en desarrollo local, desarrollo económico y formación, todas articuladas sobre un paradigma cognitivo del aprender haciendo.

Los resultados del programa registrados en esta evaluación, si bien registran avances y retrocesos, validan plenamente este modelo de intervención.

Solo puede entenderse al programa IMPULSA en un doble propósito: como un modelo de intervención para la superación de la pobreza y como un modelo para el desarrollo local. Es cierto que ambos tienden a fusionarse y confundirse, esa es la práctica positiva que ha desarrollado el programa, por lo que es conveniente recordar que puede haber desarrollo local sin consideraciones de pobreza o, al revés, superación de pobreza sin tener en cuenta cuestiones relativas al territorio y su desarrollo.

En este caso, por la estrategia diseñada por el programa, se separan ambos aspectos. Sin embargo, algunas de sus líneas tienen una perspectiva más integradora de ambos aspectos y otras menos. Las intervenciones locales y el ámbito productivo son parte de un mismo proceso que se instala en ambos propósitos: pobreza y desarrollo local. El diplomado se orienta en mayor medida a cuestiones referidas al desarrollo local.

La metodología IMPULSA ha validado plenamente el conjunto de factores que inspiran y ordenan su gestión, los que son entendidos como un sistema de diferentes ámbitos interrelacionados: generación de capacidades, coordinación de agentes, territorialidad/integralidad, participación/ciudadanía y progreso en el ámbito material y económico.

Cada componente del programa o unidad de análisis, según como se le ha denominado en esta evaluación, pone énfasis en algunos de estos factores. Por ejemplo, debido a los objetivos del diplomado la expansión de capacidades tiene mucha importancia, mientras que en las intervenciones locales, también son relevantes la coordinación de agentes y el progreso material y económico.

Todos los factores mencionados son insustituibles en el esquema de trabajo de IMPULSA y fundamentales para lograr los resultados que se buscan. Sin embargo, nunca estos 5 elementos se desarrollan en forma simultánea, equitativa y ponderada. En los diferentes procesos algunos elementos son más sustantivos que otros e incluso, en algunos casos se exhiben fracasos en

algunos de ellos (coordinación en Puerto Saavedra) o relativa ausencia de otros (lo formativo en Totoralillo, donde sólo se realizaron algunos talleres).

La lectura general del programa permite afirmar que los que aparecen como pilares más sustantivos son la generación de capacidades y el desarrollo productivo. En segundo lugar, destaca la coordinación de agentes y la participación y ciudadanía³⁸. Sin embargo, el mayor acierto es haber concebido y desarrollado exitosamente un modelo y una estrategia metodológica para enfrentar los temas de la pobreza y el desarrollo.

c) ***Una observación más fina de la complementariedad o independencia entre las líneas de acción de IMPULSA***

Al mirar el programa en conjunto no se observa complementariedad práctica y funcional entre sus diferentes líneas. Si bien sabemos que fueron pensadas e implementadas con una misma lógica común, nos encontramos con que las intervenciones locales, el Diplomado, las Escuelas de Líderes y los proyectos productivos en muchos aspectos caminan por carriles separados e incluso no se encuentran. Mientras que las intervenciones están orientadas a gatillar procesos de desarrollo local, vinculando a actores y habilitando una comunicación fluida entre ellos, incluyendo en esta línea el componente formativo dirigido a líderes; el Diplomado apunta a desencadenar procesos de desarrollo personal; al tiempo que el trabajo de acompañamiento a los proyectos productivos tienen un efecto de fortalecer a las organizaciones en diferentes aspectos relevantes para su gestión interna y externa.

Por otra parte, también es posible observar y confirmar a través de los juicios emitidos por nuestros entrevistados, que existe poca retroalimentación entre estos componentes, a pesar de que existe la intención de que las experiencias locales alimenten la parte más conceptual de IMPULSA y del diplomado, y viceversa.

Dicho lo anterior y sin entrar en paradojas, diremos lo contrario. Si bien IMPULSA parece instalado sobre tres líneas de acción relativamente independientes (intervenciones locales, proyectos productivos y actividades formativas), en la práctica existe una interrelación entre ellas que el programa como tal no promueve, no articula y no registra como parte sustancial de su proceso. Esta interrelación se produce por la dinámica de los procesos y las gestiones cotidianas de las personas.

¿Qué se quiere decir con esto? Que las intervenciones locales se expanden en torno y junto con el desarrollo económico, a la vez que son básicamente una instancia formativa por el aprendizaje colectivo entre diferentes actores incluida la comunidad. Por otra parte, los profesionales que participan en las intervenciones y en el Diplomado logran mejores resultados que otros profesionales no vinculados a las prácticas de IMPULSA, pues amplían significativamente la

³⁸ Esto no quiere decir que necesariamente los resultados más importantes del programa correspondan a estos factores, sino que en la implementación del programa, se ha enfatizado este orden. Es más, como se verá más adelante, el juicio de los evaluadores indica que los principales resultados se sitúan en el eje de la ciudadanía.

calidad de su aprendizaje y tienen la oportunidad concreta de poner en práctica sus nuevas habilidades y destrezas.

En concreto, organizar con mayor premeditación la mutua interdependencia de las líneas de trabajo IMPULSA contribuiría a potenciar procesos que ya están en curso.

d) Ciclos y tiempos de las intervenciones IMPULSA

Las intervenciones locales llevan más de 5 años de desarrollo y, con la excepción de Tirúa, no está prevista la retirada del programa. Al contrario, todas ellas están en fase de plena actividad y con una agenda concreta de proyectos en curso y proyectados.

En cada intervención, a lo largo del tiempo, el programa ha experimentado cambios importantes (se exponen en el Tomo II de este informe) que han representado un redireccionamiento de las prioridades, estrategias y actores convocados. Todas partieron con una perspectiva comunal y buscaron apoyar y asociarse al municipio. Al cabo de un tiempo, se quitó énfasis a esta alianza y se plantearon objetivos más concretos ligados al desarrollo productivo y al ámbito de expansión de capacidades. En Tirúa, Cunco, Puerto Saavedra y La Higuera se partió con una mirada comunal ligada a la acción municipal y se terminó apoyando proyectos productivos más específicos. Una excepción es el caso de Cerro Navia donde siempre se trabajó con la unidad vecinal 11 y recién ahora se está abriendo una perspectiva territorial más amplia.

IMPULSA no ha elaborado una explicación sustantiva de las razones que dificultan el trabajo municipal. Tampoco ha sopesado por qué los instrumentos de desarrollo local que contribuyó a crear no fueron utilizados. Hasta el día de hoy la relación del programa con las municipalidades es compleja y contradictoria (nótese que no decimos buena o mala). Sin embargo, con una mirada en una perspectiva de más largo plazo, se aprecia que aquel tiempo se invirtió en generar una instalación del programa y recorrer caminos de búsqueda de acuerdos y confianzas que condujeron a armar agendas de trabajo diferentes de las previstas originalmente. Ello explica que del énfasis en el desarrollo local se pasara al énfasis en lo productivo y formativo. IMPULSA tuvo o se dio el tiempo de hacer este recorrido y de permitir que los procesos tuvieran los ritmos y desarrollos que requerían. Sin embargo, dado que las intervenciones sociales siempre enfrentan el dilema recursos escasos necesidades múltiples, corresponde interrogarse acerca del tiempo y momento en que es conveniente pensar en la retirada del programa de las localidades intervenidas.

2.2 Resultados logrados y factores explicativos

a) Resultados del programa IMPULSA: fortalecimiento de la ciudadanía

Por diversas razones es difícil aseverar cuál es el resultado neto del programa IMPULSA: a) se trata de una experiencia en proceso, dinámica y multifacética; b) sus mayores logros no son materiales; c) sus claves de intervención consisten en abrir juego, gatillar procesos y convocar actores, d) los procesos presentan ciclos y dinámicas que cambian en el tiempo.

En ninguna de las experiencias examinadas puede afirmarse que se resolvió el problema que motivó la intervención: no se ha terminado con la pobreza, sigue habiendo precariedad, muchos resultados son todavía más una promesa que una solución lograda. Sin embargo, los logros son sólidos: diversas iniciativas productivas se han instalado en el mercado, dirigentes y organizaciones han logrado realizar proyectos de desarrollo en sus comunidades, se han abierto canales de diálogo entre autoridades, funcionarios y dirigentes sociales.

No obstante, a nuestro entender el resultado más potente del programa tiene que ver con lo que es el concepto metodológico central de IMPULSA: la generación de capacidades, particularmente entre sectores pobres, la que es objetivamente demostrable por medio de numerosos indicadores (clarificación de prioridades, capacidad de presentarlas en público, capacidad de trabajo en equipo, planificación, organización del trabajo, proyectos formulados, proyectos aprobados, autoridades contactadas, etc.). Este logro constituye un aporte neto al empoderamiento de los sujetos y a ampliar y potenciar su condición de ciudadanos.

b) Insuficiente impacto institucional del Programa

En su origen, especialmente a partir del diagnóstico crítico que hace el programa a las políticas sociales, este declara como propósito aportar a la reformulación o rediseño de las políticas públicas y sociales. Para ello pone en marcha una metodología que modifica el tradicional proceder de los agentes del Estado, caracterizado por un accionar desde arriba hacia abajo, compartimentalizado y por sectores; hacia una forma de actuar desde abajo hacia arriba y operando sobre la base de coordinaciones y sumatoria de agentes y mecanismos institucionales. Probablemente puede realizar estas innovaciones justamente porque es un programa privado y no público, aunque busque activamente sumar a actores y recursos públicos a su quehacer.

No obstante, tras 6 años de trabajo vinculado a distintas instituciones y organismos del sector público, no parece haber un gran impacto del programa sobre el concepto en el diseño de las políticas públicas. Éste puede no ser un objetivo buscado por el programa, pero aparece relevante cuando se trata de promover una nueva visión y metodología para el trabajo de desarrollo local. Por otra parte, la reflexión conduce a preguntarse hasta qué punto las instituciones y prácticas del estado son susceptibles de ser impactadas, dada su estructura orgánica rígida y poco permeable a los cambios y nuevas dinámicas.

c) Cambio en agentes públicos y privados

Distinto es el caso con el radio de actores que se conecta, conoce o participa de las acciones IMPULSA, el que experimenta cambios en su proceder, accede a nuevos conceptos y metodologías y conoce a otras personas con las cuales empieza a compartir una visión renovadora de la labor de desarrollo social centrada en las personas. Sin embargo, el área de impacto no trasciende la frontera de personas directamente ligadas a IMPULSA. No se logra impactar a la institucionalidad pública la que solo parcial o tangencialmente modifica su forma de proceder. Esta impermeabilidad al cambio tiene relación con resistencias desde las instituciones públicas al cambio, a dejarse impactar y modificar la lógicas de acción. Estas

resistencias parecen estar enraizadas en la estructura misma del Estado y sus instituciones, pues ocurre aún cuando actores claves en ellas están convencidas de la necesidad del cambio y de que se sepa hacia donde éste debiera dirigirse.

En relación a la capacidad de impactar al sector privado, IMPULSA convoca a algunas (ONGs) pero no destaca por motivar ni coordinar una acción social con el mundo privado. En lo que respecta al sector privado empresarial, no se observan logros. Esto importa, en tanto uno de los focos de preocupación inicial del programa era incidir y generar acciones de desarrollo local incorporando también a este último sector, sin embargo, esto ha perdido importancia dentro de las acciones que realiza el programa, principalmente a nivel de las intervenciones locales.

d) Factores explicativos de los resultados en las intervenciones locales y productivas

Son muchos los factores que inciden en los resultados de IMPULSA, pero hemos destacado cinco: a) factores de entorno, b) el rol del UOL, c) rol del diplomado y la escuela de líderes, d) criterios de selección de las experiencias y e) rol del municipio.

Factores de entorno. En diversos acápites de este informe se ha señalado la influencia y peso que tienen factores de entorno sobre los resultados de las líneas de acción. Factores geográficos y territoriales (aislamiento, recursos naturales, acceso, equipamiento, etc.) trayectoria organizacional previa o experiencia de contactos con las autoridades son todos aspectos relevantes. Sin embargo, hay un marco común, se trata de localidades y grupos de personas pobres, cuyo común denominador es no contar con control alguno sobre sus propias vidas, cuestión que IMPULSA logra revertir.

El UOL. El carisma y las habilidades personales de los UOL se manifiestan como un rasgo central en el desarrollo de las intervenciones locales, siendo motor de los procesos que en cada localidad ocurren. Si por un lado esto permite flexibilidad en el operar, también plantea riesgos relacionados con la falta de una estructura más sólida que sustente el trabajo realizado. La centralidad de los coordinadores para el éxito de algunos procesos podría llevar a un alto grado de dependencia. En algunos casos, ciertos logros podrían tender a desaparecer en el caso de que el coordinador dejara la intervención.

Asociado al papel decisivo del UOL, se observa falta de distinciones y capacidades para acompañar y apoyar un área de trabajo que se torna progresivamente central en el programa: el desarrollo económico local.

A lo anterior se agrega una cierta indefinición del rol específico del UOL (articulador/ejecutor/asesor). En el trabajo desarrollado en las localidades éste se desenvuelve en una diversidad de ámbitos relacionados con el desarrollo local. Si bien esta polifuncionalidad otorga integralidad al trabajo, también plantea un protagonismo y un amplio espectro de trabajo, que hacen del trabajo del UOL algo demasiado personal.

El área formativa: líderes y participantes del Diplomado. El área formativa desempeña un papel clave en el contexto de las acciones del programa. Entrega elementos y desarrolla acciones que

contribuyen de manera sólida al empoderamiento de los beneficiarios de los programas y proyectos que logra implementarse a través de la gestiones del programa.

Los territorios y la población seleccionada (focalización)

IMPULSA no lo declara en sus documentos pero es posible derivar de las numerosas entrevistas realizadas que un factor clave en el desarrollo de sus actividades es la selección de localidades y población donde se realizarán las acciones. No se escoge ni priorizan sectores donde no se evalúe posible el desarrollo de capacidades y no se manifiesten algunas señales que indiquen que la comunidad o la municipalidad tiene posibilidades de involucrarse en un proceso como el que propone IMPULSA. Es frecuente, por tanto, a la hora de iniciar el trabajo que esté presente el interés de alguna autoridad (Cunco, Cerro Navia). Ello en parte explica que se dejen de lado determinados procesos que no “prendieron” en la lógica del desarrollo local que propone IMPULSA, por ejemplo La Higuera o Puerto Saavedra.

El Municipio. El municipio es el actor más complejo del conjunto de agentes que convoca IMPULSA. El programa lo ha definido siempre como un socio estratégico y ha puesto en marcha diversas actividades con él. Todas las intervenciones locales están ligadas a las municipalidades, algunas en forma muy intensa, como es el caso de Cerro Navia. Sin embargo, en ningún caso la experiencia ha sido fácil, libre de imprevistos o incomprendiones, cooperativa y eficaz. La municipalidad termina sintiendo que IMPULSA la invade, o le impone metodologías que le son propias, o intermedia su relación con la comunidad. A la vez, en todos los casos se valora y evalúa positivamente el aporte de IMPULSA.

2.3. Areas débiles

El estudio de las experiencias indica que, no obstante los logros, la metodología IMPULSA acarrea algunas contradicciones. Las principales y más visibles desde esta evaluación son que no hay un desarrollo armonioso entre el componente formativo y el productivo, y que no obstante la prioridad y significancia del ámbito económico productivo, los profesionales no tienen capacitación específica en estas materias. A continuación se exponen otros aspectos puntuales que desde esta evaluación, IMPULSA debería revisar:

a) IMPULSA no logra registrar, ordenar ni dar a conocer lo que efectivamente hace

El proceso de ejecución de las actividades del programa IMPULSA puede entenderse en dos registros: el de la planificación-ejecución y el de la sistematización de procesos y resultados.

Con relación a la *planificación y seguimiento* del trabajo de las distintas líneas de acción, el programa se organiza y coordina en base a planificaciones anuales formalizadas en documentos de trabajo que señalan objetivos, actividades y metas (estas últimas prácticamente se confunden con las actividades).

Por otra parte están los informes de avance, los que reportan las actividades realizadas. Estos documentos no consignan el “idioma IMPULSA” en el sentido de especificar que capacidades en

que agentes se pretende fortalecer y no plantean indicadores de proceso o de resultado para evaluar posteriormente si el propósito se ha cumplido. Es decir, estos documentos programáticos tienen un desfase respecto del marco teórico de IMPULSA y, además, no proponen metas o indicadores sustantivos para evaluar posteriormente.

Paralelamente, la coordinadora del programa y otros profesionales ligados a las agencias de financiamiento asumen tareas de monitoreo y seguimiento pues visitan con relativa frecuencia las experiencias y proyectos. Sin embargo, estas visitas no están programadas de acuerdo a un plan de trabajo específico, que implica observar determinados aspectos o indicadores, sino que obedecen a un propósito general de seguimiento que a la vez permite abordar aspectos críticos de cada proceso o experiencia según su momento de desarrollo. Son más actividades de acompañamiento que de monitoreo.

En relación a la sistematización de procesos y resultados, el equipo evaluador se ha formado la convicción de que IMPULSA pierde una gran cantidad de información valiosa que explica sus resultados porque no ha diseñado una adecuada metodología de registro y sistematización. A la vez, tiene dificultades para socializar conocimiento relevante entre sus propios agentes locales, pues no ha desarrollado los conceptos teórico analíticos adecuados para seguir sus propios aciertos. Esto no deja de resultar paradójico pues IMPULSA dispone de un marco conceptual, tiene claridad respecto de cuáles son los agentes y actores de los procesos y la metodología de trabajo para articular un conjunto de actores en beneficio del desarrollo local. En la práctica, en IMPULSA todos comparten un ánimo y espíritu social que permite que cada experiencia no se salga de un norte común, pero no hay registro sistemático de lo que se hace ni se levantan y comparten factores que explican determinados resultados. De hecho, creemos que el ordenamiento y sistematización que se ha logrado realizar en el contexto de esta evaluación supera con creces el orden y la visión integral con la que el propio programa opera. Hemos armado un puzzle y puesto en común conceptos y marcos de interpretación, metodologías de trabajo, procesos, principales agentes involucrados y resultados de efecto e impacto. Esta misma lógica puede utilizarse para mejorar la capacidad de registro y sistematización del programa.

b) Una clave de la estrategia de intervención a pensar : coordinación y articulación

IMPULSA, que presenta una gran promesa de articulación y capacidad de trabajo en equipo en la práctica ha tenido experiencias más bien fracasadas cuando ha intentado armar mesas de trabajo y coordinación interinstitucional. Ello ha obligado a modificar la estrategia buscando participación y colaboración institucional en dos momentos: al tomar decisiones estratégicas en forma participativa y al buscar respaldo a los proyectos. Se ha desestimado conservar estructuras interinstitucionales en forma más permanente. El tema es relevante pues en el fondo se está proponiendo a) la coordinación y articulación en momentos estratégicos en los que se requiere una mirada territorial e integrada de todos los actores relacionados con el desarrollo local, b) desestimar la coordinación permanente tipo de mesa de trabajo, a no ser que exista un proyecto de trabajo concreto (esto parece razonable en equipos profesionales de diferentes instituciones que suelen tener más que cargadas sus agendas de trabajo) c) se recomienda coordinarse en forma eficiente y efectiva para proyectos y propósitos específicos.

El aprendizaje que se ha hecho es que en la rutina de los procesos de desarrollo local la coordinación se dificulta y pierde sentido si no existen proyectos concretos en común o iniciativas que requieran decisiones o acciones concretas. Existe un límite de tiempo e interés de las partes que se coordinan en las mesas de trabajo, sobre asuntos de interés más general o menos concretos, que no derivan en un plan de trabajo que invite directamente a la acción. Una vez en marcha los procesos, no es razonable esperar que la articulación descansa sobre mesas de trabajo, sino que cabe imaginar la figura de ejecutivo del proyecto, papel que desempeña el agente de IMPULSA, el que tiene la visión de conjunto, la información y los contactos.

c) *El enfoque del programa es atractivo para muchos agentes de desarrollo, pero al mismo tiempo genera círculos cerrados, que restringen su alcance.*

El Programa está basado en los planteamientos de la Ontología del Lenguaje que se han ido instalando como el marco valórico y filosófico de su propuesta metodológica. Es un aporte neto en la conceptualización y entrega de fundamentos teórico-prácticos para guiar las acciones del programa.

La metodología que se deriva de este enfoque es muy atractiva para los agentes de desarrollo local, principalmente porque muestra nuevas dimensiones de los procesos de desarrollo e interviene en ámbitos poco tradicionales. Es una forma coherente e innovadora de guiar procesos de desarrollo.

Sin embargo, ocurre que este enfoque metodológico se desarrolla con un lenguaje particular que no necesariamente se ajusta al idioma y la cotidianeidad del aparato público. Producto de esto, llega e impacta a quienes tienen la oportunidad de participar de cerca con el programa (especialmente del diplomado) y conocer de cerca estos conceptos, pero no logra dialogar con otros agentes. El lenguaje un tanto críptico que se utiliza provoca que algunos agentes institucionales, principalmente municipales, manifiesten resistencia hacia el Programa. Si bien la transmisión de conceptos y herramientas lingüísticas permite configurar una nueva visión sobre el desarrollo local, y plantear nuevos mecanismos de intervención, la rigidez conceptual en la que suele devenir dificulta una mayor expansión del Programa a nivel de los diversos agentes que intervienen en el desarrollo local.

d) *Exceso de informalidad*

Es recomendable estructurar mejor los planes de trabajo y definir con más claridad metas evaluables en todas sus líneas. En el caso de los proyectos productivos y de las intervenciones locales, la informalidad de los procesos permite flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, pero hay riesgo de no generar sustentabilidad. Constituye un desafío para el programa mantener un estilo de trabajo cercano a las necesidades de las personas, basado en la confianza y el afecto, al mismo que formalizar las instancias de planificación, toma de decisiones y evaluación.

RECOMENDACIONES PARA EL PROGRAMA IMPULSA QUE SE DERIVAN DE ESTA EVALUACIÓN

Recomendaciones Generales al Programa

1. Realizar un proceso de redefinición de objetivos y alcances del programa en su conjunto y de cada una de las unidades de acción del programa (Diplomado, Escuela de Líderes, Intervenciones Locales), acorde a la realidad actual del programa y en función de los resultados de esta evaluación.
2. Diseñar mecanismos de retroalimentación del trabajo y de los aprendizajes de las distintas unidades de acción del programa (Diplomado, Escuela de Líderes, Intervenciones Locales), con el propósito de vincular estas líneas de una forma más concreta. Se proponen a modo de ejemplo, las siguientes:
 - Reuniones Semestrales de Evaluación de acuerdo a los Objetivos estratégicos de cada línea de acción y del Programa en su conjunto.
 - Planificaciones Conjuntas de las acciones.
 - Coordinación para hacer seguimiento a los resultados de cada línea (por ejemplo: acompañar o incorporar en las intervenciones locales a las personas que han participado en la escuela de líderes)
 - Proponer y seguir algunos indicadores claves para cada una de las líneas de acción del programa.
3. Redefinir el alcance del programa en términos de su impacto a nivel de las políticas públicas en general. De ser éste un objetivo prioritario, habría que diseñar acciones que permitan sistematizar aprendizajes, socializar las experiencias de trabajo, difundir los resultados y posicionarse como un referente válido entre los técnicos y políticos que están trabajando en estos temas. Con miras a ampliar el impacto institucional del programa se recomienda generar material que recoja las experiencias y permita dar contenido a su propuesta de intervención, de modo de entrar en la discusión sobre cuáles deben ser los diseños y formas de ejecución más apropiados en el ámbito de las políticas sociales. Un respaldo documental (publicaciones, documentos de trabajo, *papers*, etc.) y una mayor difusión de lo realizado, podrían contribuir a impactar la política social a nivel nacional. De no ser éste un objetivo prioritario, igualmente se recomienda establecer un contacto y un diálogo fluido con otras organizaciones no gubernamentales que trabajen en desarrollo local para intercambio de aprendizajes.
4. Incorporar en el Diplomado, Escuela de Líderes y en el trabajo con los equipos locales, elementos de formación en temas económico-productivos. No basta la capacitación en temas de expansión de capacidades, si esto no va acompañado con una formación técnica en temas estratégicos. Esto importa principalmente en la línea de unidades de intervención, ya que el tema productivo, intencionadamente o no, se ha ido incorporando progresivamente en las intervenciones. Entendiendo que la apuesta de IMPULSA fue enfatizar el desarrollo de capacidades como mecanismo de superación de pobrezas, cabe recomendar que dicho desarrollo sea más fuertemente complementado con apoyos concretos ligados a lo económico, con el objetivo de ser más efectivo en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades de escasos recursos.

5. Conformar dentro del programa una unidad de estudio y evaluación, o conseguir presupuestos para realizarlos. Esto permitiría ir sistematizando y produciendo conocimiento como producto del trabajo del programa. Se requiere de un sistema de seguimiento más riguroso, que sin ser inflexible, permita ir conociendo los avances del programa.
6. Se recomienda una mayor apertura lingüística, donde conceptos tales como *distinciones*, *quiebres*, *observador*, etc., sean utilizados en la comprensión de la realidad local y en la búsqueda de soluciones, pero sin clausurar el diálogo en otros términos ni depender del manejo que tenga el otro de dicho esquema para poder trabajar en forma conjunta.
7. Se sugiere también organizar con mayor premeditación la interdependencia de las distintas líneas de trabajo, lo que permitiría potenciar procesos actualmente en curso. Por ejemplo, incorporar a los contenidos del Diplomado, las experiencias en las intervenciones de desarrollo local.

Recomendaciones a nivel de las Intervenciones Locales

1. Se recomienda evitar el personalismo que se observa en las intervenciones locales fortaleciendo el trabajo de *equipos* locales y configurar algunas instancias más “institucionalizadas” de trabajo, que operen sin depender en extremo del coordinador local y, a su vez, puedan continuar llevando a cabo actividades orientadas al desarrollo local en forma más autónoma. Esto, sin desmedro de que los profesionales que asumen este rol de agente de desarrollo responda a un perfil determinado de liderazgo participativo, con la mística propia del Programa IMPULSA. Se recomienda determinar funciones específicas para el UOL, y delegar otras en equipos o actores locales vinculados con la intervención. A juicio de esta evaluación el UOL debería tener un definido rol gerencial de las intervenciones y debieran tener exclusividad para el programa. Cuando combinan su trabajo con otras actividades, se pierde presencia a nivel local y baja la intensidad del trabajo.
2. Se sugiere generar un mayor acompañamiento desde el nivel central del Programa al trabajo con las unidades de intervención, puesto que operan de manera muy segmentada. Se deben implementar instancias permanentes de evaluación y retroalimentación en los equipos de intervenciones locales, intentando dar una cierta unidad o línea de acción común, que efectivamente de cuenta de la existencia de un solo programa en distintas comunas.
3. Un tema pendiente y que habría que retomar a nivel de las intervenciones locales, es la incorporación de los agentes privados presentes en los territorios. Estos vínculos debieran ser tanto de tipo estratégico para el desarrollo económico, como a nivel formativo.
4. Asumir los fracasos y éxitos en la relación establecida en cada localidad con los Municipios y reformular una estrategia de trabajo con ellos en base a los aprendizajes de cada experiencia.
5. Determinar horizontes temporales limitados para las intervenciones, no se propone una determinación a priori de cuál es el tiempo óptimo para realizar intervenciones, sino como una negociación o acuerdo con las comunidades de las localidades de cuál es el tiempo que el Programa tendrá una presencia activa y cómo llevará a cabo su retirada. A modo de encuadre o “setting” de la relación, esto permite a su vez que las comunidades se asuman de antemano que deberán responsabilizarse progresivamente por el desarrollo de sus procesos y que el rol del UOL no se diluya.
6. Se propone optimizar el tema de la articulación y la coordinación entre instituciones al hacerla funcional a la planificación y desarrollo de proyectos específicos, lo que evitaría que el trabajo coordinado en mesas se diluya en el tiempo por falta de una visión clara sobre *para qué* es que se convoca a los actores.

Recomendaciones a nivel del Diplomado

1. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación ex post, para el diplomado, de manera de conocer los resultados concretos del programa y más allá de la satisfacción de quienes han participado.
2. Evaluar la pertinencia de que el diplomado se ofrezca como línea formativa a las instituciones públicas en general y no tan sólo a personas individuales que tengan interés (código SENCE, consultorías a instituciones públicas, por ejemplo FOSIS, DOS, etc.).
3. Fortalecer los contenidos y metodologías, así como extender el tiempo asignado al desarrollo organizacional y local en la estructura de los diplomados. Incorporar en la estructura del diplomado los aprendizajes del trabajo de IMPULSA en las intervenciones locales.

Recomendaciones a nivel de las Escuelas de Líderes

1. Incorporar dentro del modelo de acción de las Escuelas de Líderes, acciones que permitan a su término, acompañar a los participantes en su inserción en instancias, organizaciones o instituciones que trabajen en temas de desarrollo local (Inserción ex post).
2. Otro punto relevante sería mejorar la articulación entre lo formativo y productivo en el desarrollo local, incorporando a esta instancia formativa elementos propiamente productivos.

Recomendaciones en el ámbito productivo

A continuación se indican las principales recomendaciones que se hacen al Programa IMPULSA con respecto a la intervención en los proyectos productivos. Estas recomendaciones se realizan como una propuesta de discusión, por lo que no se señalan los mecanismos mediante los cuales se pueden implementarse, así como tampoco la viabilidad de incorporar estos cambios.

- a) Generar pautas, indicadores y/o mecanismos que justifiquen el apoyo que reciben las organizaciones productivas, así como de la selección de ellas. Además, una vez que se decide intervenir con un grupo u organización, garantizar que este apoyo sea viable y sostenido, en la medida de lo posible.³⁹
- b) Incorporar metas productivas específicas y mecanismos de intervención para el apoyo a las organizaciones, referidos a mejorar la conducción interna en los aspectos de mejoramiento de confianzas, distribución del trabajo asociativo y delegación de responsabilidades.

³⁹ No hay que olvidar que la intervención de IMPULSA obedece a una iniciativa extra estatal y por eso depende de la continuidad de los financiamientos con que funciona.

- c) Incorporar metas específicas y mecanismos de intervención hacia las organizaciones en el fortalecimiento de la gestión asociativa que contribuya a una gestión autónoma. El modelo actual de intervención, no garantiza el acceso a necesidades técnicas referidas a contabilidad, comercialización y gestión empresarial, adecuada al contexto de cada organización.
- d) Insistir en la dimensión integral de las intervenciones que vinculan cuestiones de orden socioeconómico (proyectos productivos), sociocomunitarios (desarrollo económico local) y sociocultural (las identidades específicas que participan: étnica, género, productores).
- e) Continuar apoyando la formulación de estudios de factibilidad económica y la formulación de proyectos, como mecanismos centrales en el desarrollo material de los grupos y localidades.
- f) Se recomienda continuar con estrategias como el Capital Semilla, las que se consideran un acierto en el desarrollo local.
- g) Se recomienda institucionalizar y reforzar los ámbitos administrativos y contables, así como en algunos casos, el desarrollo de una estrategia comercial, de modo de generar solidez y sustentabilidad.