



ASESORIAS PARA EL DESARROLLO

**INFORME FINAL**

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

**TOMO II**

# **ANALISIS INTERVENCIONES DE DESARROLLO LOCAL**

**COORDINADORA DE LA PROVINCIA DE ARAUCO**

**CERRO NAVIA**

**LA HIGUERA**

**CUNCO**

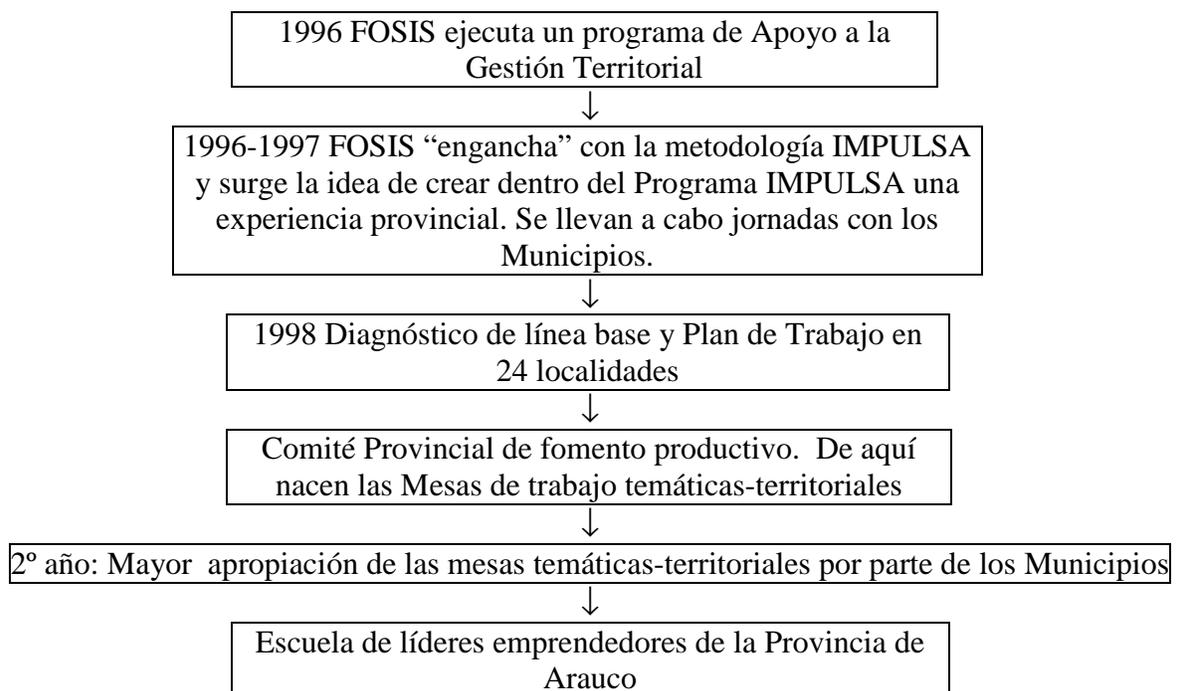
**TIRUA**

**PUERTO SAAVEDRA**

## PROVINCIA DE ARAUCO (VIII REGIÓN)

*La coordinación de la Provincia de Arauco es liderada por Prorural y 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.*

### Síntesis cronológica de la intervención:



### 1. Breve caracterización de la localidad

La Provincia de Arauco está situada al suroriente del Bío-Bío, cuenta con 5.423,6 km<sup>2</sup>, una población de 151.000 habitantes, de los cuales un 70% vive en zonas urbanas y una fuerza de trabajo de 45.000 personas. Presenta una incidencia de población indigente de un 11,9%, una incidencia de la pobreza total del 39,7% -la más alta de la región- y un 9% de desempleo. Además es una zona de alta concentración de comunidades mapuche: en su parte sur se sitúa la cordillera de Nahuelbuta con su altura máxima de 1.470 metros, espacio territorial que reúne alrededor del lago Lleu – Lleu a 14 comunidades de las comunas de Cañete, Contulmo y Tirúa. Muchas de estas comunidades participan de conflictos actualmente activos con empresas forestales y el gobierno.

## 2. Origen de la intervención

Los antecedentes del trabajo en la Provincia de Arauco son los siguientes:

- En 1996 FOSIS ejecutó un programa de Apoyo a la Gestión Territorial. Ese mismo año Eduardo Walker fue a presentar el Programa IMPULSA a Tirúa y conoció a Pilar Lazo de FOSIS. Ella y el Director Regional del FOSIS, se entusiasmaron con la metodología IMPULSA y surgió la idea de crear dentro del Programa IMPULSA una experiencia que fuera más allá de la comuna. Se inicia la experiencia de Coordinación en la provincia de Arauco liderada por FOSIS.
- En 1997 comenzó IMPULSA en Tirúa.
- En 1998 Eduardo Walker llevó a cabo talleres de capacitación a equipos FOSIS de la VIII región.
- Entre el 98 y 99 Pilar Lazo y Eduardo Walker ejecutaron un plan piloto en FOSIS, en que capacitaron a funcionarios municipales en una visión sistémica del territorio y en la Línea Base como herramienta de planificación y gestión estratégica.
- En 1999 se realizó el primer Diplomado en Desarrollo Organizacional y Local con un gran impacto en las instituciones de la Provincia. De 50 personas que participaron, 25 fueron de la Provincia de Arauco (de Prorural, FOSIS regional, etc.). Todos los encargados de fomento Productivo de las comunas han participado en el diplomado.
- El año 2000 se producen cambios en las autoridades del FOSIS. Pilar Lazo pasa a hacerse cargo de Prorural y el centro de gravedad de la coordinación de la Provincia de Arauco se traslada con ella desde FOSIS a Prorural.
- Del 2000 al 2001, se llevó a cabo la Escuela de Formación de Líderes.

El papel de IMPULSA, aparte de haber apoyado los contactos y abierto puertas al inicio de la experiencia de la Coordinadora, es el de asesoría metodológica. A la vez, IMPULSA colabora en el desarrollo de la Escuela de Formación de Líderes de la provincia.

## 3. Instituciones y organismos vinculados

<b>Instituciones con vínculos más cercanos, estratégicos y/o permanentes</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Motivo de vínculo</b>
IMPULSA	Apoyo organizacional a institucionalidad provincial
Azul Consultores	
FOSIS regional	Coordinación y ejecución Escuelas de Líderes
Prorural	Coordinación mesas temáticas territoriales
Municipios	

<b>Instituciones con vínculos más lejanos, puntuales y/o esporádicos</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Motivo de vínculo</b>
CONAF, SAG, PRODEMU, CORFO, CONADI, FOSIS, INDAP, SERCOTEC, INDAP, Vialidad, Vivienda, Gobernabilidad, SERNAPESCA	Participación en mesas temáticas territoriales

#### **4. Etapas de la intervención y sus resultados**

Los hitos de este proceso se pueden enumerar como: i) FOSIS e IMPULSA entran en contacto y se inicia capacitación a funcionarios municipales en visión sistémica del territorio y en la Línea Base como herramienta de planificación y gestión estratégica, ii) el 2º año de funcionamiento de las mesas temáticas-territoriales y iii) Escuela de Líderes.

##### **a) Primer momento (1998-1999):**

Cuando partió la alianza entre FOSIS e IMPULSA, (98-99) la meta propuesta fue desarrollar una experiencia que i) permitiera una interacción entre los niveles localidad-comuna-provincia-región y ii) que fuera sustentable de ir generando procesos de distrito, no de intervenciones puntuales. La estrategia en la provincia fue armar equipos de trabajo y planes de desarrollo donde ya estaba Prorural, el otro aliado estratégico de IMPULSA en la provincia. Prorural es un Programa Interministerial destinado a apoyar zonas de pobreza rural y está instalado en el Municipio. Sus ejes son coordinación pública, público-privada; y el trabajo territorial con organizaciones rurales. Durante los primeros 3 meses del año 98, se realizó una capacitación a funcionarios municipales que consistió primero en un trabajo de consensuar el lenguaje y expresar juicios, lo que estaba a cargo de Eduardo Walker. Se hicieron 3 talleres de 2 meses, en los que se fue poniendo en común la preocupación de que las instituciones tenían que trabajar en red. Se hizo jornadas de trabajo con la Municipalidad para armar los equipos de intervención local, con muy buenos resultados.

Partieron con 24 localidades. Se les propuso a los alcaldes de las comunas que escogieran las más pobres, y que fuera por 2 años. Las comunas eran Cañete, Contulmo, Tirúa, Los Alamos, Lebu. La interpretación de los ejecutores actualmente, es que con el diagnóstico que surgió de ir aplicando la línea base, se clarificaron muchas cosas al interior de los Municipios. Este trabajo de construcción de Línea Base se traducía en ir a la localidad, “ver que había” y percibir el clima. A nivel local se aplicaba el diagnóstico de línea base y se elaboraba un Plan de Trabajo, que luego los dirigentes exponían a la mesa comunal, donde se priorizaban las propuestas. Se acordaban los proyectos que se iban a presentar a distintas partes.

La idea de IMPULSA era apoyar el proceso de desarrollo organizacional y no la realización de los proyectos mismos.

El trabajo de desarrollo de capacidades y clima organizacional se realizó por 2 años, en algunas localidades tres. La manera de funcionar era que al año siguiente se tomaba de nuevo la línea base y se reformulaba el Plan de Trabajo. Durante este período se hizo evidente la necesidad de generar redes, ya que si bien se podían trabajar las “condiciones esenciales” en los talleres, las “condiciones prácticas”, sólo se podían trabajar en la red. Resultado de esta necesidad, a nivel provincial se crea el Comité Provincial de fomento productivo y de aquí nacen las Mesas de trabajo temáticas-territoriales: pesca, turismo, agropecuaria. Se definieron inicialmente 3 ó 4 iniciativas de trabajo por mesa temática. Actualmente esto funciona de la misma forma y además se replica a nivel regional, con

respaldo político del Intendente y SEREMI economía. En las Mesas de trabajo temáticas-territoriales participan funcionarios, municipalidades y dirigentes que se han formado en las escuelas de líderes. IMPULSA empezó liderando el grupo agrícola, que ahora lidera INDAP y CONAF.

Cuando se constituyeron las mesas, el primer año fueron lideradas por el FOSIS y participaron instituciones como el SAG, PRODEMU, CORFO; dependiendo de la línea base diagnóstico a quienes se quería convocar. A partir de esta experiencia participan CONADI, FOSIS, INDAP y participan directivos en el tema de CORFO, SERCOTEC, INDAP, Vialidad, Vivienda, Gobernabilidad, SERNAPESCA.

**b) Segundo momento (2000):**

A partir del segundo año, se introdujeron cambios: se elaboró una línea base realizada por un equipo de intervención que estaba constituido por 5 agentes: FOSIS, monitor de gestión territorial que realizaba acciones de promoción, un funcionario municipal y 2 funcionarios de otras instituciones que habían participado el año anterior. Ahora el monitor de gestión territorial no era contratado por FOSIS sino por la municipalidad lo que contribuyó a que todos los agentes vieran como propio el esfuerzo conjunto y no como algo de FOSIS. Además estas mismas instituciones participaban después en la asesoría/supervisión técnica de los proyectos, lo que permitía a IMPULSA dedicarse a lo organizacional.

Lo importante era que todo este equipo lograra elaborar en común una interpretación/visión de la comunidad.

Actualmente la coordinación con Prorural se produce para la ejecución de la escuela de Líderes, además Prorural financia parte de las matrículas del Diplomado.

**c) Tercer momento (2000-2001): La Escuela de Líderes**

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 de la Provincia de Arauco. Los criterios de selección para esta experiencia eran: ser líder de alguna organización de sector productivo rural y no tener más de 45 años, intentando buscar un equilibrio entre la cantidad de hombres y mujeres. También cada postulante debía tener respaldo de su organización, disponibilidad de tiempo y ser avalado por su organización como potencial líder. El primer año, los participantes eran gente que ya estaba en la red o circuito de Prorural. El primer año asistieron 70 personas.

La escuela es financiada actualmente por Prorural, Fundación Andes, FOSIS e IMPULSA (que además asesora en la parte metodológica). Se convoca vía radio, afiches y a través de la Municipalidad. Se convoca primero a una reunión por comuna, donde se les explica a los interesados sobre el proceso. En esa reunión informativa se llena una ficha de postulación. Se realizan talleres comunales, en que se hace un taller de línea base en cada comuna con

los postulantes, para tener antecedentes sobre a) autoestima, b) potencial de liderazgo, c) red de relación de la organización.

Se hacen 5 Talleres Centrales, cada 3 meses. Los temas son:

- Desarrollo personal
- Desarrollo organizacional
- Desarrollo económico local
- Planificación
- Elaboración de proyectos
- Plan de Trabajo con organizaciones

## **5. Elementos Facilitadores y Obstaculizadores**

### **Facilitaron**

- **Hablar el mismo lenguaje y “tirar para el mismo lado”**

Los actores entrevistados, principalmente funcionarios de las instituciones involucradas, señalan que entre los que participan ya sea en el Diplomado o la Escuela de líderes, se genera una red de lenguaje y contactos que es muy poderosa y opera dentro y fuera de las instituciones. Esta suerte de “red de complicidades” permite que desde sus respectivos lugares todos apunten al mismo objetivo: el adoptar una visión sistémica del territorio, incorporar la dimensión afectiva a su trabajo, etc.

- **La metodología de trabajo utilizada**

La metodología utilizada es calificada como “muy poderosa”, porque permite sintonizar inmediatamente con las personas, independientemente de su nivel de educación formal, pues hacen sentido los contenidos transmitidos. Esto tendría que ver con dos aspectos fundamentales: El incorporar los afectos y generar “contextos” de aprendizaje y el trabajar con un estilo experiencial y vivencial. La ventaja de trabajar con esta metodología está asociada al hecho de que las personas pueden acceder a estos aprendizajes sin tener una mayor formación previa y que les permite vencer las resistencias o prejuicios con que llegan.

### **Obstaculizaron**

- **Poco asiento en autoridad local**

Una de las debilidades percibidas de la coordinación provincial es que le falta respaldo político y un mayor involucramiento y soporte municipal. Esto se hace relevante en la medida que no existe la cultura de las intervenciones fuera del contexto clásico del Estado, por sector o institución. La mirada transversal y con énfasis territorial de la Coordinación de la Provincia a veces se queda sin piso o tiende a perder legitimidad en el ámbito público y político. No así en el contexto concreto de los proyectos que se realizan. Esto, sin desmedro de que haya una buena evaluación al interior de los Municipios del trabajo coordinado provincial.

- **Temor o dificultad a involucrarse en procesos de desarrollo personal**

Otras dificultades van por el lado de que esta forma de trabajo es ajena a la “cultura funcionaria”, por lo que mucha gente se extraña y atemoriza cuando escuchan hablar de desarrollo personal. Es decir, si no todo el mundo está listo y dispuesto para enfrentar el más mínimo proceso de desarrollo personal, esto ocurre aun menos en las instituciones públicas.

## **6. Resultados asociados a IMPULSA**

- Los diferentes actores de la Provincia han llegado a consensuar cuáles son algunas claves del desarrollo local. Se han fortalecido organizaciones, ha aumentado el grado de gestión y también la complementariedad entre ellas. En algunos sectores –sector cordillera- las comunidades han asumido su proceso de desarrollo local. Otro resultado es que se ha generado una visión compartida de lo que es el desarrollo. Hay un claro mejoramiento de la focalización de los recursos en el territorio gracias a la coordinación establecida entre FOSIS, INDAP y CONADI que han compartido los fondos, mientras que antes había una suerte de competencia entre estas instituciones.
- Se ha logrado expandir el trabajo a Punta Arenas y Chiloé<sup>1</sup>, lo que también es un gran logro del programa. De la Municipalidad de Chiloé había curiosidad sobre lo que pasaba en Arauco, por qué Prorural funcionaba tan bien.
- Desde el 98, a través de IMPULSA se canalizan recursos FADOC a las ONG Azul, Sol Sur, Peumaniapu. El 98 hicieron un convenio tripartito entre IMPULSA, Peumaniapu y Sol Sur para los recursos FADOC. Tienen reuniones periódicas y trabajo en terreno. También encuentros nacionales en que ven las experiencias de las diferentes regiones.

## **7. Proyectos en curso y planificación existente**

Está proyectada una alianza con ONG SUR para la formación de líderes microemprendedores en toda la provincia.

## **8. Efectos en los agentes públicos y privados**

### **a) Coordinación y territorialidad**

El principal resultado de este trabajo conjunto fue *generar un estilo de trabajo interinstitucional* participativo; como también una *visión compartida del territorio*. El contacto con IMPULSA ha modificado la visión de las instituciones públicas al aportar una visión sistémica, en que las instituciones se dan cuenta que se necesitan y que tienen que articularse. Se produce un aprendizaje práctico y vivencial al trabajar juntos.

---

<sup>1</sup> En Chiloé ya se hizo una escuela de líderes.

## **b) Efectos del vínculo en las instituciones**

- En FOSIS se ha validado la metodología de trabajo de IMPULSA. Pero mientras FOSIS es aun una institución muy formalista, IMPULSA se caracteriza por su flexibilidad.
- Desde las instituciones se señalan como aprendizajes una forma de trabajo es que rompe con el círculo pobreza-asistencialismo, poniendo énfasis en los recursos, por mínimos que sean y no en las carencias. Asimismo, el considerar los aspectos y dimensiones no materiales de la pobreza enriquece la visión de las instituciones públicas.

## **9. Comentario Final**

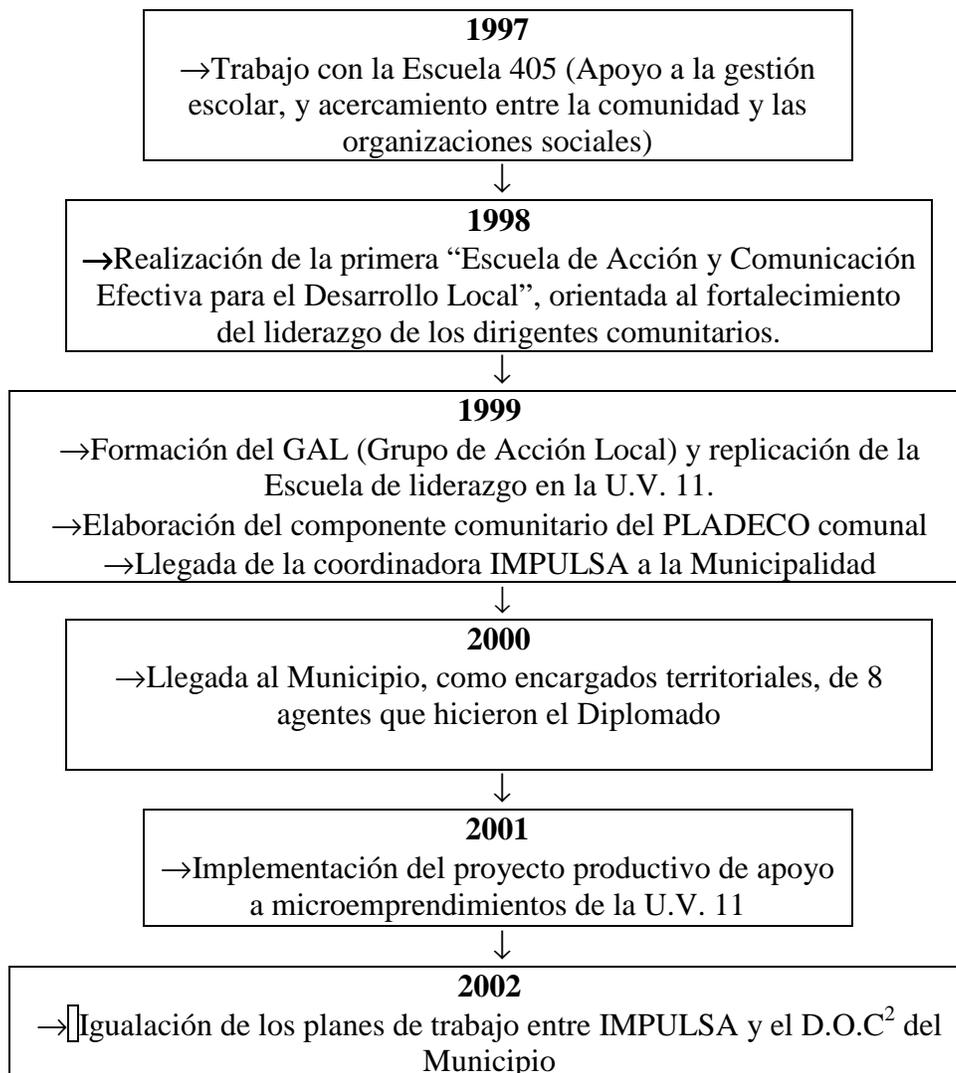
La coordinación presenta una modalidad innovadora de gestión de los servicios públicos que logran construir un lenguaje en común, ponerse de acuerdo en que es lo que quieren hacer y cómo hacerlo. De esta forma complementan esfuerzos y capacidades. Las personas e instituciones han cambiado su visión de las cosas y construido un espacio de complicidad para actuar de una forma diferente a la que acostumbran los servicios a los que pertenecen. Han experimentado desarrollo personal y profesional y a la vez, logran poner en marcha proyectos e iniciativas en una óptica territorial que los complementa.

## CERRO NAVIA (REGIÓN METROPOLITANA)

*La intervención en Cerro Navia ha puesto su énfasis en el área formativa, mediante el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de los dirigentes sociales de la comuna.*

*Las actividades están orientadas a la potenciación del rol participativo de las organizaciones sociales, como vía hacia el desarrollo local. En su última etapa, la intervención complementó el trabajo formativo abordando el ámbito productivo, mediante al apoyo a microemprendimientos.*

### Síntesis cronológica de la intervención:



---

<sup>2</sup> Departamento de Organizaciones Comunitarias de la Municipalidad de Cerro Navia.

## **1. Breve caracterización de la localidad**

La comuna de Cerro Navia fue creada en Marzo de 1981 como subdivisión de la comuna de Pudahuel. Cuenta con un territorio de 11,06 Km<sup>2</sup> y con una población de 170.826 habitantes<sup>3</sup>. La población de la comuna es mayoritariamente joven (68,5% tiene menos de 35 años<sup>4</sup>). Las mujeres representan el 50,6% de la población y un 13,2% de los habitantes pertenece a la etnia mapuche.

El porcentaje de habitantes pobres de la comuna alcanza al 23,9% de la población, de los cuales un 8% de ellos es indigente. La población activa se concentra en la industria manufacturera, comercio y construcción.

Respecto a la situación de la vivienda, en 1998 existía un déficit de 3.849 viviendas (2.440 familias estaban demandando activamente una solución habitacional). En cuanto a la educación, según CASEN 2000, el promedio de escolaridad de los hombres es de 8,8 años, mientras que el de las mujeres es de 9,2 años. La tasa de analfabetismo alcanza al 3,2% de la población, inferior al nacional (4%), pero superior al de la Región Metropolitana (2,1%). Finalmente, respecto a la salud, sólo existe infraestructura de atención primaria. La mayoría de la población (74,6%) está adscrito al sistema de salud público, el 11,4% tiene Isapre, y el 14% accede a la salud por otro sistema.

## **2. Origen de la Intervención**

El interés por trabajar en Cerro Navia partió de la recomendación de una Directora de la Fundación IMPULSA. La comuna cumplía con 3 condiciones importantes para realizar una intervención ahí: era una zona con altos índices de pobreza, era urbana (compensando el trabajo en otras comunas rurales), y era populosa.

Al comienzo de la intervención en Cerro Navia, se concertaron IMPULSA, Actua y SUR, para llevar a cabo las acciones. Posteriormente, se formó una mesa territorial en la cual participaron FOSIS, SERCOTEC, TPH, SUR y el Municipio, sien embargo, se produjeron roces entre los agentes de cada institución y no se pudo llegar a establecer una estrategia en común, terminando por disolverse la mesa

Se definió trabajar en la Unidad Vecinal N°11. La situación de la comunidad estaba caracterizada por problemas organizacionales en las dos juntas de vecinos existentes en la U.V. y en la Escuela 405, donde había un clima muy tenso de trabajo y no había buena relación al interior del Centro de Padres, y entre los profesores, apoderados y alumnos.

---

<sup>3</sup> Casen 2000.

<sup>4</sup> Censo 1992.

### 3. Instituciones y organismos vinculados

IMPULSA puso el énfasis en establecer vínculos con las organizaciones sociales comunales. De todos modos, es necesario destacar que no se puede hablar de una coordinación entendida como un trabajo conjunto con una estrategia común, sino que más bien de una articulación complementaria entre los distintos organismos, la cual quedará descrita durante el presente informe. Entre las instituciones ligadas al programa destacan las siguientes:

<b>Instituciones con vínculos más cercanos, estratégicos y/o permanentes</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Motivo de vínculo</b>
Municipio (Dideco)	Con el municipio se comenzó a trabajar en la elaboración del Pladeco. Posteriormente jugaría un rol clave, ya que la UOL IMPULSA se insertaría en el Departamento de Organizaciones Comunitarias y desde allí impulsaría todas las actividades. El municipio ha contribuido al financiamiento de las actividades.
CENCRECO (Centro de crecimiento comunitario)	Ha contribuido a la realización de las actividades, principalmente facilitando infraestructura y apoyando en la ejecución de la Escuela de liderazgo.
CEDEP (Centro de desarrollo productivo)	Ha contribuido al desarrollo de las actividades, tanto relacionadas con la Escuela de liderazgo, como con el fomento productivo, facilitando sus instalaciones y apoyando en la realización de los talleres.

<b>Instituciones con vínculos más lejanos, puntuales y/o esporádicos</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Motivo de vínculo</b>
Escuela 405	Fue el primer organismo con el cual realizó un trabajo IMPULSA, destinado a mejorar la gestión escolar y la relación escuela-comunidad. Contribuyó al acercamiento entre el Programa y las organizaciones sociales de la U.V. 11.
Consultorio U.V. 11	Ha apoyado el establecimiento del vínculo entre los dirigentes sociales y el Programa.
PPU (Ex.Actua)	Ha contribuido al financiamiento de las actividades desarrolladas.
Carabineros Bomberos Clubes Deportivos Centros de Madres Centros de Padres Grupos juveniles Clubes de adulto mayor	Con el ingreso de la coordinadora comunal de IMPULSA al Municipio (Departamento de Organizaciones Comunitarias: DOC), se estrecharon contactos con estos organismos

### 4. Etapas de la intervención y sus resultados

#### a) Primer Momento (1997):

Al comienzo se definió un territorio de extrema pobreza, y en aquél se determinó un segmento para llevar a cabo la intervención, el que correspondió a la U.V. 11, donde se encontraba la escuela en la que Angélica Fuentes estaba trabajando. Mario Garcés pasa a ser coordinador y le pide colaboración a Angélica. Así, comienzan a desarrollar un trabajo

con los profesores de la escuela 405, realizando talleres organizacionales y apoyando en la conformación del proyecto educativo institucional. Con la comunidad se llevan a cabo talleres de historia local y se establecen vínculos con las juntas de vecinos. Se realiza un estudio de circuitos económicos y sociales y una línea base.

Esta etapa inicial sirvió para validar la intervención, generar confianza en la comunidad y adentrarse en sus dinámicas.

Momento Clave:

- Trabajo en la Escuela 405. Existían conflictos entre los profesores y los apoderados, y entre los apoderados, lo que hacía difícil la conformación del Centro de Padres y Apoderados de la escuela.

Angélica convoca a los profesores para realizar un diagnóstico de su situación organizacional y clima laboral. Con los profesores se ejecuta una capacitación sobre planificación estratégica que tiene como efecto la conformación de comisiones de trabajo en torno al diseño de una malla curricular que considere contenidos para la *jornada única*. Se define un equipo de gestión escolar con el director, los profesores y los apoderados, se mejora la relación entre los grupos y se trabaja en la elaboración del proyecto educativo institucional. Se mejora la gestión de la escuela y el clima entre los profesores mejora considerablemente, al igual que el rendimiento de los alumnos (al inicio de la intervención la escuela se ubicaba en los últimos lugares en el SIMCE; dos años después obtuvo el primer lugar comunal).

El trabajo en la escuela 405 fue el canal de entrada hacia la comunidad, pues se tiene contacto con los apoderados y se da a conocer la intervención. Se muestra como positivo en todos los aspectos.

#### **b) Segundo Momento (1998-1999):**

Se comienza a realizar la “Escuela de comunicación y acción efectiva para el desarrollo local”, que tiene lugar durante tres años en la U.V.11. Asimismo, se realiza un piloto de escuela comunal, que reunió a dirigentes de toda la comuna. El énfasis se pone en lo formativo, ya que el tema productivo se ve como muy difícil de abordar y, de hecho, no será abordado hasta 1999, cuando se realiza un diagnóstico económico a partir del cual se comenzó a trabajar el año 2001 con algunos microemprendedores.

Momento Clave:

- Realización de la primera “Escuela de Acción y Comunicación Efectiva para el Desarrollo Local”. La situación de las juntas de vecinos era problemática, ya que los dirigentes no dialogaban ni llegaban a acuerdos entre sí, presentándose reiterados conflictos. Por ello, se convoca a los dirigentes sociales y a los profesores a participar en la escuela de liderazgo. En ella se transmiten conocimientos destinados a la adquisición de capacidades personales e interpersonales que tienen por objetivo

potenciar un buen liderazgo en las organizaciones sociales, que contribuya efectivamente al desarrollo local. La Escuela tiene buena acogida y presenta resultados inmediatos: al cierre del taller, un grupo de participantes forma el GAL (Grupo de Acción Local), que postula a proyectos y que replica la experiencia de la primera Escuela, transmitiendo lo recién aprendido. Para realizar esta versión de la escuela son financiados por IMPULSA (a través de FADOC). Por otro lado, este grupo comienza a ocupar los cargos directivos de la junta de vecinos y las demás organizaciones sociales (clubes deportivos, centros de madres, etc.) y forma una red con los demás organismos de la U.V.11. Asimismo, postula y gana proyectos al municipio, dando vitalidad a las organizaciones.

**c) Tercer momento (2000):**

El Programa IMPULSA comienza a generar sus actividades desde el interior del Municipio. Se consolida su trabajo en el área formativa y logra penetrar en la dinámica municipal, al menos dentro del Departamento de Organizaciones Comunitarias, constituyéndolo en centro de acción. Por otra parte, comienza también a dar énfasis al tema productivo, impulsando un proyecto de apoyo a microemprendimientos de la U.V. 11.

Momento Clave:

- Llegada de los encargados territoriales. Cuando se decide dividir la comuna territorialmente en 8 sectores, se forman mesas territoriales donde confluyen las organizaciones sociales y los grupos de cada territorio. El Municipio contrata a los 8 encargados territoriales, quienes en su totalidad realizan el Diplomado. De este modo, se activa la dinámica de las organizaciones sociales y aumenta la participación de la comunidad. Uno de los resultados concretos del funcionamiento de las mesas territoriales es la adjudicación de los fondos municipales del FIP (Fondo de Inversión Participativa) del año 2001, los cuales fueron adjudicados a los proyectos elegidos por la comunidad en una votación por territorio. Este es un cambio relevante: en cada territorio las organizaciones proponen distintos proyectos, de entre los cuales se definen tres en la mesa territorial; esos tres se someten a votación popular en cada territorio y se realiza el proyecto más votado. Esta instancia de participación es acogida masivamente por la comunidad, que vota mayoritariamente (80%) y se siente tomada en cuenta por el municipio.

## **5. Elementos facilitadores y elementos obstaculizadores**

### **Facilitaron**

En el marco de la intervención llevada a cabo en Cerro Navia, se pueden mencionar algunos elementos que han actuado como facilitadores, contribuyendo al logro de los objetivos planteados por la coordinadora. Destaca la confianza y buena acogida de la comunidad, así como su motivación por participar, lo que queda de manifiesto en la importante cantidad de dirigentes sociales que participó en la Escuela de liderazgo. Del mismo modo, se aprecia una relación de colaboración con organismos como Cencreco y

Cedep, los cuales han manifestado muy buena disposición y han facilitado infraestructura y equipamiento para las actividades desarrolladas en el marco de la Escuela de líderes.

### **Obstaculizaron**

Los obstáculos pasaron en un comienzo por la relación con el Municipio. Los funcionarios municipales mostraron mucha competitividad frente a cualquier propuesta, por lo que no siempre se apoyaba lo que se estaba haciendo. Las actividades llevadas a cabo en un primer momento por IMPULSA eran cuestionadas por el Municipio, no en términos de sus características, sino por cuanto afectaban el protagonismo de éste en la actividad comunal. Sin embargo, con el posterior ingreso de un grupo de líderes IMPULSA a la municipalidad, se ha ido considerando y valorando su labor.

Por otro lado, a nivel de mesa comunal, hubo dificultades para lograr resultados concretos en la coordinación con FOSIS y algunas ONGs, ya que hubo roces y no se pudo avanzar.

## **6. Proyectos que surgieron del contacto con IMPULSA**

Las acciones que derivan del contacto con IMPULSA no son cuantificables por el número de proyectos realizados, sino más bien por el proceso en el cual llegaron a su adjudicación por parte de las organizaciones sociales.

IMPULSA se ha centrado en lo formativo, financiando la realización de las Escuelas de Acción y Comunicación Efectiva para el Desarrollo Local, llevadas a cabo tanto por el equipo IMPULSA, como por el GAL, generado a partir de la primera de ellas. Los fondos IMPULSA (FADOC) se han orientado esencialmente hacia este tipo de actividades, salvo el último año, en el cual se realiza también un proyecto de apoyo a microemprendedores de la U. V. 11, mediante un fondo de arranque y asesoría permanente por parte de un agente de fomento económico, contratado por IMPULSA.

Las acciones de IMPULSA han cobrado cuerpo de forma indirecta en el equipo de encargados territoriales de la comuna. Los 8 territorios en los que está dividida la comuna, tienen cada uno un encargado territorial financiado por el Municipio (es importante destacar que todos ellos han realizado el Diplomado), que realiza labores de coordinación entre las distintas organizaciones sociales, y de interlocución entre el municipio y la mesa territorial. Esta última es la instancia en la cual todas las organizaciones del territorio debieran quedar representadas frente al municipio.

Respecto de los fondos municipales FOCAL (Fondo Concursable de Adelanto Local) lo esencial es el cambio experimentado a nivel de los procedimientos mediante los cuales son adjudicados los proyectos, y su recepción por parte de la comunidad. Habría operado un fuerte proceso participativo por cuenta de las organizaciones sociales y de la comunidad en general, orientado a tener más influencia en las decisiones comunales referidas a lo comunitario. En este sentido, el fenómeno más arriba descrito sobre la constitución de las mesas territoriales y la aprobación de los proyectos a financiar por FIP, ha representado un

hito con respecto a la relación comunidad-municipio, en cuanto a participación ciudadana se refiere.

Aún teniendo en cuenta lo anterior, podemos mencionar los proyectos que se derivan en forma directa del contacto con IMPULSA, y aquellos que se relacionan de manera indirecta.

Acciones derivadas directamente de la intervención IMPULSA:

- Equipo de Gestión Escolar en la Escuela 405 (1997).
- Escuela de Acción y Comunicación Efectiva para el Desarrollo Local (1998)
- Elaboración del PLADECO 1999.
- Escuela de Acción y Comunicación Efectiva para el Desarrollo Local (GAL-1999)
- Escuela Comunal de Liderazgo y Desarrollo Local (1999)
- Escuela de Acción y Comunicación Efectiva para el Desarrollo Local (2001)
- Proyecto de apoyo a microemprendedores en la U.V.11 (2001)

## **7. Proyectos en curso y Planificación existente**

Actualmente IMPULSA está llevando a cabo sólo el proyecto de apoyo a microemprendimientos en la U.V.11, ya que la Escuela de liderazgo finalizó en Enero.

Se está dando apoyo a 11 microemprendimientos, principalmente de carácter familiar, a los cuales se les capacita en la metodología alemana CEFE (Creación de Empresas y Formación de Emprendedores), la cual busca desarrollar capacidades personales y emocionales en los emprendedores, junto con promover conocimientos más técnicos. De los 11 microemprendimientos, 3 han funcionado bien y están fortaleciendo sus actividades, mientras que el resto se ha mantenido inestable. Las actividades exitosas son: producción de velas; venta y confección de guaipe y buzos; y vendedores de artículos de hogar a domicilio, en carros (“*semaneros*”).

Junto a esto, Angélica Fuentes desarrolla sus actividades como coordinadora IMPULSA y como Jefa del Departamento de Organizaciones Comunitarias de la Municipalidad de Cerro Navia, llevando a cabo acciones coordinadas con las mesas territoriales. Su dinámica de trabajo (dinámica IMPULSA) ha penetrado fuerte en dicho departamento municipal, con el resultado de que la planificación del trabajo para el presente año es idéntica a la planificación de trabajo de IMPULSA en la comuna.

### ➤ Planificación año 2002:

Para el año 2002, los principales objetivos y actividades planificadas son las siguientes:

- Realizar Planes de Desarrollo en cada uno de los 8 territorios de la comuna.
- Llevar a cabo una nueva versión de la “Escuela de Liderazgo y Desarrollo Local”, con el objetivo de fortalecer liderazgos desde el aspecto formativo.

- Establecer el funcionamiento permanente de equipos multidisciplinares municipales.
- Coordinar una estrategia municipal de Microplanificación territorial, coordinada con la SECPLAC y otras direcciones municipales.
- Lograr acciones asociadas entre las organizaciones de los respectivos territorios en actividades como entrega de juguetes, paseos comunales, celebraciones de fechas memorables, etc.
- Hacer un catastro de las instituciones privadas que trabajan en la comuna y establecer redes de colaboración con ellas.

## 8. Efectos y resultados a nivel de los beneficiarios

En términos generales, se puede afirmar que el público objetivo de la intervención, es decir, la comunidad organizada de la comuna, ha experimentado importantes procesos de crecimiento personal y organizacional. La fuerza que cobraron las Escuelas de líderes en el marco de una intervención que enfatizaba “el área formativa al servicio de la acción”, significó que decenas de dirigentes sociales adquirieran nuevos conocimientos y destrezas orientadas a un mejor liderazgo. De este modo, se logró revitalizar a algunas organizaciones sociales y se promovió una mayor participación de la comunidad en diversos ámbitos, con resultados en principio alentadores. Sin embargo, puede afirmarse que resta un largo camino por recorrer, primero, para conseguir una participación activa por parte de la comunidad y, segundo, para recoger los frutos de ésta.

Los principales efectos y resultados se sintetizan en el cuadro que se presenta a continuación:

<b>Capacidad de independencia</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Capacidad de tomar decisiones</b>	El énfasis del trabajo de IMPULSA ha estado orientado hacia la comunidad organizada. Las decisiones tomadas por los dirigentes sociales han estado destinadas a fortalecer a sus organizaciones. Reflejo de las capacidades adquiridas en esta línea por parte de los participantes de la escuela de líderes, son decisiones como la del GAL de replicar la escuela de liderazgo, actuando ellos como ejecutores; y el intento de trabajar coordinadamente con el resto de las organizaciones de la U.V. 11.
<b>Desarrollo de las potencialidades preexistentes</b>	Se aprecia con claridad las limitaciones del territorio, principalmente relacionadas con la poca participación efectiva de la comunidad y con los escasos recursos económicos con los que cuenta la comuna. Los dirigentes afirman que la poca participación de la gente se ha ido superando a través del trabajo realizado, al igual que la distancia existente entre el municipio y la gente.
<b>Responsabilidad con el propio desarrollo</b>	Si bien existe un alto grado de conciencia por parte de los dirigentes sociales respecto de la responsabilidad propia en el desarrollo de la comunidad, también se destaca la urgencia de contar con el apoyo del municipio y de otros organismos para llevar a cabo acciones destinadas a mejorar la calidad de vida de la comunidad. Acciones como la replicación de la escuela de liderazgo por parte del GAL y la formación de una red de dirigentes que comenzó a ocupar los cargos directivos de las organizaciones sociales de la U.V. 11 son expresión de que tienen asumido que gran parte del desarrollo del territorio depende de ellos.

<b>Capacidad de interdependencia</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Generación de identidad comunitaria y territorial</b>	Los dirigentes de las organizaciones sociales presentan un claro sentimiento identitario respecto de la comuna. La vitalización de las organizaciones sociales y el fomento de la participación lleva en sí un componente que contribuye a generar sentimiento de pertenencia e identidad con el territorio.
<b>Apoyos de otros</b>	Los dirigentes han sabido vincularse con otros organismos para llevar a cabo sus actividades, sin embargo, el municipio aparece como la principal entidad con la cual se relacionan y piden apoyo. Pese a ello, instancias como las mesas territoriales, las cuales debieran ser el espacio representativo de todas las organizaciones sociales de los territorios, no constituyen espacios de participación para todos los dirigentes, incluso existen algunos que las desconocen.
<b>Efectividad</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Visión de Futuro</b>	No se puede hablar de la existencia de un plan compartido por todos los actores. Se trabaja con un horizonte inmediato y no existen estrategias a largo plazo. Lo que se desea a futuro es continuar con el trabajo de potenciación de las organizaciones sociales, de modo de abarcar a toda la comunidad organizada y aunar esfuerzos para lograr una mejor situación comunal.
<b>Estrategia de desarrollo</b>	No existe una estrategia de desarrollo comunal. El Pladeco de 1999 dio forma a la subdivisión de la comuna en 8 territorios y a sus encargados territoriales, sin embargo, éstos no han logrado definir una estrategia conjunta de desarrollo. No existe una planificación a largo plazo, pero sí existen las capacidades en los actores locales para generarla, ya que los dirigentes que pasaron por la escuela de liderazgo pertenecen a las directivas de sus organizaciones sociales, están comprometidos con el desarrollo local y cuentan con las herramientas necesarias para definir un plan. La carencia está en su capacidad de trabajar en equipo, elemento que también se presenta en los encargados territoriales; no se ha logrado definir prioridades por territorio y abordarlas a nivel global.
<b>Implementación de la Estrategia de desarrollo</b>	Respecto del estado de ánimo de la comunidad para ejecutar las actividades orientadas al desarrollo, se ha logrado la vitalización de las organizaciones sociales y la validación de los dirigentes como interlocutores válidos frente al municipio. El que se obtengan respuestas y resultados renueva la confianza de la comunidad y sube ánimo. Los dirigentes han sumado a otros actores, principalmente a otras organizaciones sociales a nivel comunal con el objeto de realizar actividades coordinadas.
<b>Pertinencia</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Pertinencia técnica</b>	Las metodologías utilizadas en la escuela de líderes aparecen como plenamente pertinentes, ya que han logrado motivar a los participantes y han generado procesos interesantes de aprendizaje respecto de cómo desenvolverse de mejor manera para alcanzar un mayor desarrollo.
<b>Pertinencia cultural e histórica</b>	Dado que el énfasis se da en el trabajo formativo y en la capacitación de los líderes, las actividades se enmarcan dentro de un contexto que respeta tanto la historia de las organizaciones sociales de la comuna (sólo modifica algunas prácticas de dirigencia, pero no sus objetivos tradicionales), como la cultura de la comuna, tratando de reavivar la participación comunitaria que antes era característica del territorio.

<b>Participación</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Toma de decisiones</b>	La mayoría de los dirigentes sociales manejan la información necesaria para poder tomar decisiones, principalmente a través de los encargados territoriales al interior del municipio. Sin embargo, es necesario destacar la existencia de algunos dirigentes que se manifiestan carentes de información, e incluso desconocen las instancias en las cuales pueden solicitarla.
<b>Disposición a participar</b>	En general, los dirigentes que participan de la escuela de líderes tiene buena disposición a asistir y participar en las actividades relacionadas con la intervención, mostrando un alto nivel de interés y motivación. Concurren a los talleres y participan plenamente de las actividades.
<b>Organización y liderazgo</b>	Dado el énfasis puesto en el fortalecimiento del liderazgo de los dirigentes sociales de la comuna, éste ha redundado en una dinamización de las acciones emprendidas por las organizaciones sociales. En este sentido, éstas se han acercado más al municipio y han estrechado vínculos entre sí, configurando un panorama más activo en lo que respecta al ámbito comunitario. Pese a ello, no ha habido un proceso de conformación y legalización de nuevos grupos, salvo el GAL, el cual se formó a partir de la primera Escuela de acción y comunicación efectiva realizada en la comuna. Este grupo ha jugado un rol clave en todo el proceso, tanto como transmisor de las capacidades adquiridas (con la replicación de la Escuela), como también en su rol de potenciación de la actividad comunitaria en la U.V.11. Respecto al liderazgo, tras la realización de tres versiones de la Escuela de Acción y Comunicación Efectiva para el Desarrollo Local, la comuna cuenta con decenas de dirigentes sociales con herramientas importantes para ejercer su rol de manera efectiva. En esta línea, el fortalecimiento de los liderazgos ha contribuido a que las organizaciones se validen nuevamente ante la comunidad, y en su relación con el municipio.
<b>Ciudadanía</b>	Se puede afirmar que la comunidad organizada se vincula e interlocuta con las entidades públicas permanentemente y con cierto grado de cercanía. En este sentido, se puede apreciar un mayor acercamiento entre la población y el municipio, en circunstancias en que éste estaba bastante deslegitimado para los vecinos de la comuna, tanto por su burocracia como por la falta de respuesta a las demandas vecinales. Respecto de sus derechos ciudadanos, se puede sostener que ha operado un incipiente proceso de socialización del derecho de exigir y demandar una mayor participación en la toma de decisiones comunales por parte de la comunidad organizada.
<b>Logros Materiales</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Calidad de vida</b>	La comunidad se habría visto favorecida por la ejecución de diversos proyectos postulados por las organizaciones al municipio. Sin embargo, no es posible medir este fenómeno, ni atribuirlo exclusivamente a IMPULSA. En el caso de los dirigentes sociales, ellos han visto aumentadas sus posibilidades de obtener un mayor ingreso de diversas maneras. Por un lado, están los que han postulado a proyectos institucionales como ejecutores, y han recibido financiamiento que incluye el pago de sueldo por su labor dentro del proyecto. Por otro lado, están aquellos dirigentes que posterior a la Escuela de liderazgo, realizaron el Diplomado y, de este modo, obtuvieron mejores oportunidades laborales, como por ejemplo, entrar a trabajar a la municipalidad como encargado territorial.

<b>Desarrollo Productivo</b>	<p>El área productiva fue abordada en la última etapa de la intervención, pero no ha logrado cobrar la fuerza ni conseguir los resultados que la línea formativa de la intervención.</p> <p>El apoyo a los microemprendedores de la U.V.11 ha permitido que éstos puedan concentrar sus esfuerzos en sacar adelante sus microemprendimientos con mejores herramientas, y contando con la inversión inicial (Fondo de arranque). Sin embargo, no puede afirmarse que hayan visto un mejoramiento sustantivo de sus ingresos, sino más bien podría decirse que encontraron una “subsistencia asegurada” a través de estos proyectos económicos (el ingreso que generan los microemprendimientos es cercano a los \$30.000 mensuales). Hay que destacar que sólo 3 de los 11 microemprendimientos funcionan de manera regularmente exitosa, mientras que los otros son demasiado inestables.</p> <p>Respecto a los conocimientos técnicos, las habilidades adquiridas por los microemprendedores dicen relación más con la autoconfianza, la capacidad de persuasión, de búsqueda de oportunidades y de planificación y fijación de metas. Se potencia el espíritu de búsqueda de oportunidades que ya existe en las personas, y se lo complementa con una mayor planificación y orden. Pese a ello, como parte de la metodología CEFE, se capacita en lo emocional y en los sentimientos relacionados con la creación de una empresa, pero se tiende a no profundizar en la capacitación técnica y el apoyo financiero.</p>
------------------------------	---

## 9. Efectos en los agentes públicos y privados

Si bien no existe una estrategia o plan conjunto para el trabajo que desarrollan los diversos organismos en el territorio, se puede afirmar que sí existe una muy buena disposición y una actitud colaborativa de parte de algunos de ellos, especialmente de Cedep, Cencreco, la Escuela 405 y la Corporación de Salud. Los vínculos son principalmente para compartir infraestructura destinada a llevar a cabo las actividades y, en el caso de Cedep, asistencia técnica y capacitación para los proyectos productivos.

En general, los agentes de las instituciones vinculadas a la intervención IMPULSA en Cerro Navia, creen que ésta ha sido un aporte para el desarrollo de las organizaciones de la comuna, y que ha contribuido al acercamiento entre las instituciones y la comunidad.

Los agentes institucionales valoran principalmente el énfasis puesto por IMPULSA en el tema del trabajo en equipo, lo que ha redundado a nivel institucional en una mejor disposición a realizar tareas en equipo y a tener una mayor conciencia de grupo.

Por otro lado, se destaca la preocupación por la persona y el incentivo para el desarrollo de las capacidades personales y sociales. En este sentido, a nivel institucional se ha mirado con mayor atención el tema del desarrollo personal y el de conocerse mejor entre sí, con el fin de saber captar los estados de ánimo de los demás y mostrarse dispuesto a la comprensión y al apoyo.

## **10. Comentario Final**

Los principales efectos que pueden derivarse de la intervención IMPULSA en Cerro Navia, dicen relación con la vitalización de las organizaciones sociales y su papel de mediadores entre la comunidad y las instituciones, principalmente en el caso de las Juntas de Vecinos. IMPULSA ha puesto el énfasis la renovación de las dinámicas de dirigencia social, la validación de su rol y el fomento a la participación de los miembros de la comunidad. Se ha logrado mayor acercamiento entre la población y el municipio, en circunstancias en que éste estaba bastante deslegitimado para los vecinos de la comuna, tanto por su burocracia como por la falta de respuesta a las demandas vecinales. Si bien en la actualidad existe una mejor disposición, por lo menos para dar respuesta (aunque ésta sea negativa) a las demandas de la comunidad; en ningún caso puede decirse que existe una fluida y efectiva comunicación. Es así como aún quedan dirigentes sociales que carecen de información respecto a la postulación de proyectos, beneficios y demás acciones municipales, y que incluso desconocen a qué territorio de la comuna pertenecen.

Entre dichos logros aparece la ya descrita votación de proyectos del FIP por parte del universo de la población comunal, la cual sembró la semilla de la motivación en la comunidad para que se haga más activa y participe en las instancias comunitarias que ofrece la comuna, elemento de gran relevancia para potenciar el desarrollo local.

## LA HIGUERA (IV REGIÓN)

*La intervención en La Higuera ha puesto su énfasis en el área productiva, mediante el apoyo permanente a los pescadores de la caleta Totalillo Norte. Este apoyo ha estado relacionado tanto con la labor extractiva, como comercializadora de la caleta. También se ha realizado fortalecimiento organizacional del Sindicato de Pescadores y de la Sociedad Comercializadora de Productos del Mar. Sumado a lo productivo, se ha realizado un trabajo más global destinado a convertir a Totalillo Norte en un polo de desarrollo dentro de la comuna. Elemento fundamental para comprender la intervención es la participación de Marco Romo, miembro del Sindicato de Pescadores que posteriormente pasa a ser el coordinador IMPULSA en el territorio.*

### Síntesis cronológica de la intervención:

#### 1996-1997

- Diagnóstico de la realidad local en Punta Choros, Pajaritos, Chungungo y Totalillo. Se diseña un programa de mejoramiento de las condiciones productivas.
- Apoyo a la gestión productiva y comercial de la caleta Totalillo Norte. Esta localidad es la que aparece con mayores potencialidades.



#### 1998-1999

- Adjudicación de un camión (FOSIS) por parte del sindicato de Totalillo Norte, y apoyo a la oficialización de la caleta.
- Apoyo a la construcción de estructuras portuarias en la caleta Totalillo, y a diversos proyectos relacionados con la acuicultura y con el mejoramiento productivo<sup>5</sup>.



#### 2001

- Marco Romo logra concentrar los esfuerzos de diversas instituciones y organismos de la región, los que se involucran para lograr el desarrollo de los pescadores de Totalillo Norte.
- Se consolida el trabajo en las áreas de manejo y contribuye al fortalecimiento de la Sociedad Comercializadora de Productos del Mar. Se potencia el cultivo de ostiones.
- Se comienzan a crear las condiciones para la implementación del “Megaproyecto Turístico Totalillo Norte”.

---

<sup>5</sup> Hasta este momento, el trabajo de IMPULSA fue más un acompañamiento y apoyo que un promotor de acciones. Esto cambiaría con el reemplazo del coordinador.

## 1. Breve caracterización de la localidad

La comuna de La Higuera pertenece a la Cuarta Región de Coquimbo, se localiza en la Provincia de Elqui, limitando al norte con la Tercera Región. Posee una superficie de 4.158,2 KM<sup>2</sup> los que se distribuyen en tres franjas territoriales definidas por las diferencias paisajísticas y de recursos que éstas poseen. La primera, es el área del Borde Costero, amplia extensión en la que se encuentran Caleta Hornos, **Totalillo Norte**, Chungungo, Pta. De Choros y Los Choros, 5 de las 12 localidades de la comuna. La segunda, es el área que se encuentra en torno a la carretera 5 Norte, eje que actúa como estructurador de los principales flujos comunicacionales que posee la comuna. En esta área se localizan Quebrada Honda, La Higuera, El Trapiche y Punta Colorada. La tercera franja esta determinada por el área pre-cordillerana de la comuna donde se localizan 3 asentamientos, Los Morros, Agua Grande y Rancho de Tierra.

La población de la comuna<sup>6</sup> es de 2.968 habitantes (55,7% hombres y 44,3% mujeres). La población definida como pobre corresponde al 23% del total comunal; el nivel de indigencia es del 11,7%; el índice de analfabetismo es del 17,8% (20% en hombres y 14,9% en mujeres). Para el año 1996 estaba catalogada dentro del Plan de Superación de la Pobreza como la tercera comuna más pobre del país. El nivel de escolaridad promedio en la comuna es de 5,8 años de estudio, 5,4 en el caso de los hombres y 6,2 en el caso de las mujeres.

Respecto a la salud, un 93,7% de la población tiene sistema público de salud, mientras que un 3,4% posee Isapre.

Las principales actividades productivas de la comuna de La Higuera son la pesca (50%), la agricultura (15%), la minería (7%) y el comercio (4%) y otros (24%).

## 2. Origen de la Intervención

En Junio de 1996, IMPULSA decide llevar a cabo una intervención en la comuna de La Higuera, motivada tanto por las condiciones de pobreza de la comuna, como por sus características productivo-económicas, ya que su actividad principal es la pesca. El objetivo inicial pasaba por introducir los conceptos y las prácticas que el Programa IMPULSA propone, con el fin de apoyar el fortalecimiento institucional –en el caso del municipio– en pos de una gestión más eficaz centrada en el impacto y desarrollo local; y de construir alianzas –en el caso de otras instituciones– que proyecten un trabajo conjunto y coordinado, desde y hacia las comunidades. Desde la perspectiva de los pescadores la idea era fortalecer sus capacidades organizacionales y productivas.

Si bien en un principio IMPULSA intervino en 4 localidades al interior de la comuna de La Higuera (Totalillo, Chungungo, Punta de Choros y Caleta de Hornos), al cabo de 2 años

---

<sup>6</sup> Casen 2000.

se decide focalizar el trabajo en Totalillo Norte, debido a resultados poco satisfactorios en el resto de las localidades.

Totalillo Norte es una localidad ubicada a 60 Km. al Norte Costero de La Serena. Comenzó su proceso de constitución en Junio de 1996, cuando un grupo de 36 pescadores provenientes de la vecina Caleta Hornos, luego de presentar una propuesta a SERNAPESCA y a la autoridad marítima de Coquimbo, se instalan en Totalillo Norte con 9 embarcaciones, en carpas y mediaguas en un terreno de 4 hás. La razón para instalarse ahí son las malas condiciones económicas por las que atraviesan en Caleta Hornos. Los pescadores viven en Caleta Hornos y se desplazan semanalmente a Totalillo para llevar a cabo la labor de extracción de recursos del mar.

En esta etapa inicial los pescadores constituyen en Septiembre de 1996 su Sindicato de Trabajadores Independientes, Pescadores Artesanales Totalillo Norte, organización mediante la cual buscan avanzar en el desarrollo de la caleta recién formada.

Las condiciones iniciales en las cuales se desarrollaban las actividades en Totalillo, están caracterizadas por la precariedad. No contaban con muelle ni plataforma de desembarque, así como tampoco con un medio de transporte para comercializar los productos. En los terrenos del asentamiento no se cuenta con agua potable, luz, ni ninguna instalación urbana, así como tampoco existen construcciones de material sólido.

Una vez conformado el sindicato, se tramita la obtención del área de manejo y la postulación a un proyecto FOSIS para la obtención de un camión comercializador de productos del mar, el cual es aprobado en Diciembre de 1997. Los trámites son realizados por la directiva del sindicato, principalmente por Marco Romo. Por otro lado, se gestiona con bienes nacionales la concesión de 40 hás. de terreno. Por otro lado, se gestiona con bienes nacionales la concesión de 40 hás. de terreno.

En este contexto, los pescadores se plantean el desafío de levantar la actividad productiva y fundar un pueblo en la caleta recién constituida.

### **3. Instituciones y organismos vinculados**

Durante el desarrollo de la intervención en Totalillo Norte, se ha producido la concurrencia de un conjunto de instituciones que han participado en distinta medida en el desarrollo de la caleta. Si bien no se puede hablar de una coordinación entendida como un trabajo conjunto con una estrategia común, sí se trata de una articulación complementaria entre los distintos organismos. Las principales instituciones que han estado vinculadas a la experiencia de Totalillo Norte se mencionan en los cuadros que aparecen a continuación:

<b>Instituciones con vínculos más cercanos, estratégicos y/o permanentes</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Motivo de vínculo</b>
SERNAPESCA (Servicio Nacional de Pesca)	Ha apoyado proyectos de fomento productivo relacionados con la acuicultura y las áreas de manejo. Se han realizado asesorías y se ha trabajado legalmente el tema de las concesiones acuícolas.
SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica)	Ha realizado asistencia técnica respecto del mantenimiento de las áreas de manejo y de los cultivos. Además, ha aportado con financiamiento y ha apoyado la administración productiva.
Fundación Andes	Ha financiado parte importante del proyecto de cultivo de ostiones.
Fondo de Las Américas	Ha financiado la mayor parte del `proyecto de cultivo de ostiones y ha comprometido un financiamiento mayor para el presente año, con el objetivo de llegar a un cultivo de 1 millón de ostiones.
FOSIS (Fondo Solidario de Inversión Social)	Ha apoyado con diversos proyectos, entre los cuales se destaca adjudicación de un camión, la construcción de una sede en Totalillo, y el financiamiento de un curso de capacitación en gastronomía.
Servicio País	Ha realizado asesorías técnicas y ha acompañado parte del proceso vivido en la caleta.
Municipalidad de La Higuera	Ha apoyado proyectos de infraestructura y ha colaborado con el Sindicato de Pescadores facilitando por un tiempo un generador eléctrico.

<b>Instituciones con vínculos más lejanos, puntuales y/o esporádicos</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Motivo de vínculo</b>
Programa Chile Costa	Ha apoyado la experiencia de Totalillo Norte intentando unir y dar a conocer el trabajo en otros territorios, y ha mostrado interés en contribuir al proyecto turístico que se pretende llevar a cabo.
Programa Más Región	Ha tomado conocimiento de la experiencia de Totalillo y está buscando formas de contribuir a que se transforme en un polo de desarrollo comunal.
PTI (Programa Territorial Integrado)	Ha comprometido su apoyo para el presente año, en términos de financiamiento para la actividad acuícola (cultivos) y/o para la actividad turística.

#### **4. Etapas de la intervención y sus resultados**

##### **a) Primer Momento (1997):**

En el primer año de intervención, Milkan Aymans tiene reuniones de trabajo y socialización del Programa en las localidades de Punta de Choros (costa) y Pajaritos (interior), con participación de dirigentes y pobladores, en las cuales se trabaja con la técnica de *árbol de problemas* para identificar en conjunto estrategias de solución desde una perspectiva integral, profundizando con ello el diagnóstico de la realidad local.

Se inicia el trabajo de levantamiento de los datos cualitativos de la línea base en Punta de Choros, y se identifican contrapartes para apoyar la elaboración de un Plan de desarrollo de la localidad.

En este primer momento se visualizan dos posibilidades de intervención: con la caleta de pescadores de Punta de Choros y con la caleta de pescadores de Punta Totoralillo (Totoralillo Norte). En Totoralillo ya existe un Sindicato de pescadores, constituido en Septiembre de 1996 con 38 socios, quienes se reúnen en asamblea una vez al mes para discutir los temas relevantes para el grupo. La directiva se elige mediante votación directa de todos los socios cada dos años. Tanto en Punta Choros como en Totoralillo se pretende realizar un programa central de desarrollo productivo y otros programas complementarios relacionados con vivienda y equipamiento comunitario, para lo cual se realizan reuniones con SERCOTEC y JUNDEP.

En Chungungo se mantienen conversaciones para diseñar un proyecto de mejoramiento de las condiciones productivas y comerciales de la caleta de pescadores.

#### **b) Segundo Momento (1998-2000):**

En 1998 IMPULSA y SERCOTEC apoyan a los pescadores de Punta Totoralillo en el diseño de un proyecto de mejoramiento de la gestión productiva y comercial de la caleta, el cual cuenta con financiamiento de parte de Fundación Andes, FOSIS, SERCOTEC y aportes de los propios pescadores, cuyo conjunto asciende en total a \$30.955.000. Relacionado con ello, se apoya en aspectos de gestión organizacional referidos a legalidad y funcionamiento de la organización de pescadores, así como también al saneamiento del terreno que ocupan los pescadores como caleta.

Dentro del sindicato de pescadores aparece Marco Romo como el gran impulsor de los proyectos que serán apoyados por Milkan Aymans e IMPULSA, realizando este último una labor más de acompañamiento que de iniciación y promoción de procesos.

Momentos claves:

- En Mayo de 1998 se forma la Sociedad Anónima “Comercializadora de Productos del Mar Tres Islotes”, donde participan 22 de los 36 pescadores pertenecientes al Sindicato. Es una sociedad anónima con 20 acciones emitidas, cuyas decisiones son tomadas por el directorio. Si bien la reglamentación estipula que el directorio (compuesto por tres personas) debiera renovarse cada dos años, ninguno de los demás socios cumple con los requisitos para integrarlo (saber leer y escribir), por lo que se mantienen en sus cargos. Con este hecho, y previa una capacitación en gestión, los pescadores comienzan a administrar la empresa. Cuentan con un PROFO-SERCOTEC que les permite financiar a un profesional del área acuícola. La actividad comercial comienza con un capital de trabajo de \$1.500.000, y se recibe financiamiento de diversas instituciones (SERCOTEC, Fundación Andes, Fondo de Las Américas, FOSIS, Municipalidad e

IMPULSA). La empresa cuenta con un camión comercializador y con embarcaciones de propiedad individual para llevar a cabo la labor extractiva. La formación de la Sociedad Anónima tiene un positivo efecto en los pescadores, pues los motiva a afianzar su labor con un nuevo espíritu que genera confianza en el futuro. Además, les da satisfacción concretar cosas que hace tan poco tiempo sólo se pensaban como posibilidades remotas.

- En Julio de 1998 se oficializa la caleta, al realizar la inscripción territorial de 2,11 hás. en el Ministerio de Bienes Nacionales. Este trámite es gestionado principalmente por Marco Romo y Milkan Aymans. Sumado a esto, se obtiene el área de manejo. Estos dos hechos dan impulso a los pescadores para concretar con su desafío de habitar la caleta junto a sus familias y fundar un pueblo.

La obtención del área de manejo constituye un elemento fundamental en el desarrollo de Totoralillo, pues implica un cambio radical en el estilo de trabajo de los pescadores y, con ello, en sus hábitos de vida. Antes se desplazaban a lo largo de la región costera en busca de la mejor zona para la extracción, es decir, constituían un grupo nómada que, si bien habitaba Caleta Hornos –ahí estaban sus familias- transitaba por la zona según las condiciones que presentara el mar. El área de manejo implica la estabilización en una determinada zona de la costa, la cual debe ser mantenida y manejada para optimizar su producción. En este sentido, se comenzó a generar una vinculación identitaria con Totoralillo.

- En 1999, con la gestión y financiamiento de IMPULSA y otras instituciones regionales, se avanza en la consolidación de las estructuras portuarias de la caleta, con la construcción de un muelle, una plataforma de embarque y la habilitación de un galpón. Todo este proceso ha ido configurando en un corto tiempo el nacimiento de una caleta nueva, con personas dispuestas a fundar un nuevo lugar donde vivir y desarrollar su actividad económica.

### **c) Tercer Momento (2001):**

A fines del año 2000 Milkan Aymans deja de ser el agente local de IMPULSA y Eduardo Walker le pide a Marco Romo que lo reemplace, pues él ha estado presente a lo largo de todo el proceso vivido por Totoralillo Norte, además de conocer la realidad de otras localidades de la comuna, debido a que vive en Caleta Hornos.

Para Marco Romo, su contratación por parte de IMPULSA es un estímulo para continuar desarrollando las actividades que ya venía realizando, pues contará con un respaldo institucional, pero no implica un cambio respecto a la naturaleza de las acciones llevadas a cabo por él en la comuna. Él pertenecía a la directiva del Sindicato de Pescadores artesanales de Totoralillo Norte, y en ese contexto era el impulsor de las acciones llevadas a cabo en la caleta, con anterioridad a su ingreso a IMPULSA.

Momento Clave:

- A partir del año 2001, IMPULSA decide focalizar su intervención en la experiencia exitosa de la comuna: Totoralillo Norte, con el fin de consolidar el proceso operado ahí y mostrarlo a los de más pescadores de la región como una “caleta modelo”.

En Totoralillo Norte, las actividades se dirigen principalmente hacia dos objetivos. Por un lado, se afinan los contactos con instituciones como SERNAPESCA, SERCOTEC, IFOP, FOSIS, Servicio País y el Municipio, destinados a ampliar las áreas de manejo, a definir las concesiones acuícolas de la caleta y a obtener asistencias técnicas para aumentar las cuotas de producción de los recursos marítimos. Se realizan proyectos para la potenciación de recursos marinos como el erizo, algas, locos y ostiones. Estos últimos son cultivados gracias a un proyecto financiado por IMPULSA y Fondo de Las Américas, con asistencia técnica de SERCOTEC. Asimismo, se realizan talleres de capacitación en administración, computación y gastronomía, con el objetivo de llevar a cabo un megaproyecto turístico que potencie la actividad económica en la caleta.

Por otro lado, se apoya la consolidación de la empresa comercializadora, de manera de constituir una fuente estable de ingresos para sus socios.

Si bien se han realizado talleres de gestión y capacitación en negociación comercial, los pescadores presentan falencias en este aspecto, el cual ha sido asumido en forma protagónica por Marco Romo, quien también pertenece al directorio de la S.A.

## **5. Elementos facilitadores y elementos obstaculizadores**

### **Facilitaron**

En el marco de la intervención llevada a cabo en Totoralillo Norte, se pueden mencionar algunos elementos que han contribuido, tanto al buen desarrollo de las actividades, como a que éstas lleven a los resultados deseados. Los principales facilitadores se relacionan con la buena relación lograda entre el coordinador de IMPULSA y los agentes institucionales de la región y la comuna, entre los que existe un vínculo personal y un alto grado de compromiso por el desarrollo local, lo que ha permitido una efectiva coordinación entre las distintas instituciones. Por otro lado, un facilitador importante ha sido el compromiso manifestado por un grupo mayoritario de los pescadores de la caleta para sacar adelante sus proyectos, y trabajar unidos.

### **Obstaculizaron**

Respecto a los factores que han obstaculizado en alguna medida el trabajo, éstos se refieren a dos situaciones puntuales. Por una parte, si bien los pescadores ya están en posesión de 2,11 hás., el trámite de expansión de la caleta en 20 hás. más, ha sido truncado por la presencia de una persona que ha reclamado la propiedad de dichos terrenos. Los terrenos están en litigio, situación que mantiene a los pescadores en un marco de incertidumbre

respecto a todo lo que han logrado, y que se podría perder. Los pescadores comparten la opinión de que una vez solucionado el tema de los terrenos, Totoralillo se consolida y concreta el desafío de constituirse en un lugar habitable y en un polo de desarrollo y actividad local.

Por otro lado, la principal dificultad a la que se ha enfrentado la intervención se relaciona con problemas organizacionales existentes al interior del sindicato de pescadores. La existencia de un minoritario grupo que no comparte los objetivos de establecerse en Totoralillo, y que está a favor de vender todos los activos de la empresa y repartirlos, ha generado conflictos serios al interior del grupo. Sin embargo, la mayoría ha confirmado su compromiso y se está buscando una solución al conflicto, la que pasaría por la constitución legal de una nueva organización gremial, en la cual se dejaría de lado a aquellos que no quieren participar del proyecto Totoralillo Norte.

El proceso no ha estado exento de grandes sacrificios, los que son expresados por los pescadores en términos de lo duro que ha sido “habitar” la caleta de lunes a viernes, sin contacto con sus familias, en mediaguas sin los servicios básicos de agua, alcantarillado, luz eléctrica, y durante todo el año, atravesando por épocas invernales en las que “...*el mar está “malo”, no se puede salir a trabajar y la soledad entristece mucho*”.

## **6. Proyectos que surgieron del contacto con IMPULSA**

La experiencia de Totoralillo Norte ha involucrado a muchas instituciones y actores sociales, a la vez que ha implicado el desarrollo de diversas actividades, por lo que no se puede atribuir lo ahí acontecido a un actor en particular. Más aún cuando estamos frente a una situación específica: desde el inicio de la intervención de IMPULSA, encarnada en Milkan Aymans, Marco Romo fue un actor clave en el desarrollo de la caleta, el cual después pasaría a constituirse en el coordinador IMPULSA.

Sin embargo, y pese a lo difícil que resulta desagregar la experiencia, se pueden mencionar aquellos proyectos que tuvieron lugar gracias a la intervención directa de IMPULSA.

- Gestión de un PROFO-SERCOTEC para el financiamiento de un profesional del área acuícola y así potenciar y desarrollar el área de manejo. (1998)
- Gestión para el financiamiento del capital de trabajo inicial para el mantenimiento del área de manejo (\$1.500.000), con el Fondo de Las Américas. (1998)
- Gestión para la aprobación de proyectos de Transferencia Tecnológica por parte de SERCOTEC. (1998)
- Gestión para la aprobación de un proyecto FOSIS para la compra de un camión frigorífico que facilitará la labor comercializadora. (1998)
- Financiamiento directo (\$700.000) para la realización del proyecto “Potenciación de la gestión comercial”, y gestión para obtener un aporte de la Fundación Andes (\$19.540.000). (1999)
- Financiamiento directo (\$500.000) para el proyecto “Préstamos rotatorios”. (1999)

- Gestión de financiamiento para la construcción de estructuras portuarias de la caleta, con la construcción de un muelle, una plataforma de embarque, y la habilitación de un galpón. (1999)
- Gestión para la obtención de asistencia técnica para el cultivo de ostiones por parte de SERCOTEC. (2001)
- Gestión para la aprobación del proyecto “Potenciación del cultivo del ostión del norte”, que cuenta con financiamiento del Fondo de las Américas. (2001)
- Financiamiento del capital semilla (\$1.600.000) para la compra de semillas de ostiones para su cultivo en el área de manejo. (2001)
- Gestión para la aprobación por parte de SERCOTEC del proyecto “Optimización en el aprovechamiento del área de manejo”, consistente en asistencia técnica. (2001)
- Gestión para la aprobación del proyecto “Construcción de una sede en Totoralillo” por parte de FOSIS y el Municipio. (2001)
- Gestión para la compra de otro camión por parte de la S.A., para aumentar la cobertura de la entrega de la producción marina. (2001)
- Gestión para la aprobación por parte de FOSIS del proyecto “Capacitación en gastronomía a mujeres y pescadores de Totoralillo Norte”, consistente en la compra de una cocina profesional y la contratación de un experto en manipulación de alimentos y un experto en cocina internacional. (2002)

## **7. Proyectos en curso y Planificación existente**

Actualmente, se están llevando a cabo 4 proyectos destinados a situar a Totoralillo Norte como un foco de actividad económica importante dentro de la comuna. Estos proyectos están referidos al fortalecimiento de áreas de manejo y técnicas de cultivo. Por otro lado, existe el plan de un gran proyecto que tiene por objetivo potenciar el desarrollo turístico de la zona. Todos han sido gestionados por Marco Romo. Los proyectos ya aprobados o en actual proceso de ejecución son los siguientes:

- “Potenciación del cultivo del ostión del norte”. Proyecto en ejecución gestionado por IMPULSA y financiado por IMPULSA y el Fondo de Las Américas, consiste en la compra de semillas de ostiones para su cultivo en las áreas de manejo de la caleta, su mantención y cuidado, y asistencia técnica. Se compraron 255.000 semillas, las cuales en un principio eran cultivadas en conjunto por todos los pescadores. Con el tiempo, se determinó que era más eficiente dividir el área de manejo en tres sectores y conformar tres grupos de pescadores para su mantención, de modo que todos trabajaran en igual medida y compitieran entre sí, aunque los ingresos derivados de la venta de los ostiones se repartiría en partes iguales.

El objetivo de este proyecto es consolidar el trabajo en el área de manejo y la concesión acuícola de modo de generar un ingreso estable anual a los pescadores, de modo que éstos no dependan totalmente de cómo esté el mar ni de cómo les vaya en la extracción cotidiana. Esto ha generado nuevas conductas por parte de los pescadores, quienes ya

piensan en estabilizarse y planificar sus acciones, cosa que no podían hacer cuando el ingreso que percibían era incierto y distinto todos los meses.

- “Siembra de erizos y algas”. Proyecto aprobado, generado por los pescadores y Marco Romo, con apoyo de IFOP (Instituto de Fomento Pesquero), y con financiamiento FNDR. El objetivo es aumentar la productividad de las áreas de manejo y aumentar el conocimiento técnico de los pescadores respecto al cultivo del erizo y las algas.
- “Cultivo de larvas de locos”. Proyecto aprobado con financiamiento FNDR, pretende IMPULSAr un proceso novedoso de cultivo de locos mediante el cuidado de larvas en las áreas de manejo. Se han realizado asistencias técnicas y los mismos pescadores sienten que han aprendido mucho en este tema: “...*todos piensan que los locos ya no crecen más, pero nosotros sabemos que si les damos espacio para que se muevan y no les quitamos su alimento, sí crecen*”.
- “Cultivo de algas por esporas”. Proyecto aprobado con financiamiento de inversionistas japoneses a través de la AGCI (Agencia de Cooperación Internacional). Consiste en el cultivo de esporas de algas en superficie (tierra), hasta una etapa de madurez adecuada para trasladarlas al mar. La asistencia técnica la financiarán los inversionistas.
- “Megaproyecto Turístico Totalillo Norte”. Se trata de un plan a mediano plazo para potenciar la actividad turística en la caleta, cuyo objetivo es aprovechar los atractivos históricos y geográficos que ésta presenta, tales como la existencia de embarcaciones hundidas, vestigios de una fundición de mineral del siglo XIX, cercanía de islas donde se pueden ver pingüinos, rocas en la costa con forma de puma, etc. Además, se pretende instalar un restaurante por parte de las esposas de los pescadores, quienes ya realizaron un taller de gastronomía.

Este proyecto cobra sentido al considerar que ya está aprobada la construcción de la ruta costera que atravesará la IV Región, y que pasará a 1 Km. de Totalillo Norte (actualmente la carretera se encuentra a 30 Km.).

Con respecto al estado de la Sociedad Anónima, se mantiene sin deudas, tiene abiertas las posibilidades de crédito en los bancos y ha adquirido un vehículo (una camioneta) para llevar la producción a sus centros de venta. La razón de esta decisión es que la producción ha decaído mucho, por lo que el camión con el que contaban estaba siendo subutilizado, y se decidió arrendarlo para el transporte de carne, de manera de equilibrar la escasa venta.

Finalmente, se está a la espera de la aprobación de un PROFO-SERCOTEC que potencie el cultivo de ostiones, de modo de alcanzar una producción de carácter comercial que establezca la actividad, lo que se lograría con un cultivo de 1 millón de ostiones. Este proyecto se enmarca dentro de la aprobación del PTI (Programa Territorial Integrado).

➤ Planificación año 2002:

Para el año 2002 se tiene contemplado la continuación de los proyectos que ya están en ejecución, más la ejecución de los proyectos ya aprobados. Por otro lado, se buscará llevar a cabo un trabajo en Caleta Hornos, lugar donde la división de los pescadores y los graves problemas organizacionales han repercutido en una caída significativa de su producción. El propósito es potenciar organizacionalmente a un grupo de pescadores para que repliquen algunos de los buenos resultados obtenidos en Totalillo.

## 8. Efectos y resultados a nivel de los beneficiarios

En términos generales, se puede afirmar que los miembros de la caleta Totalillo Norte han experimentado procesos de crecimiento personal, organizacional y comunitario. Reconocen que han aprendido mucho y que han avanzado con respecto a lo que eran y deseaban al inicio de todo el proceso. Hoy se sienten satisfechos por todo lo logrado, y se muestran motivados por seguir trabajando para lograr que Totalillo Norte sea un pueblo agradable de habitar.

En el siguiente cuadro se sintetizan los principales efectos que derivarían del trabajo realizado por IMPULSA, junto al resto de los organismos vinculados a la experiencia de desarrollo de la caleta Totalillo Norte:

<b>Capacidad de independencia</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Capacidad de tomar decisiones</b>	La Directiva del Sindicato de Pescadores artesanales de Totalillo Norte, presenta una gran capacidad de tomar decisiones. Es necesario distinguir en este punto las capacidades de la directiva por un lado, y del resto del grupo por otro. En este último sólo se aprecia claridad respecto de lo que se desea, y no tanto sobre qué decisiones tomar para lograrlo. Si bien identifican las decisiones tomadas y las justifican, es difícil determinar si las hubiesen tomado sin apoyo de Marco. Las decisiones identificadas son: postulación para la obtención de un camión; postulación para dotar de infraestructura portuaria a la caleta; ejecución del cultivo de ostiones; desarrollo de un proyecto turístico. El grupo ha indagado en las posibilidades de desarrollo que le ofrece el territorio (área de manejo, atractivos turísticos), y ha tomado decisiones orientadas a sacarle provecho.
<b>Desarrollo de las potencialidades preexistentes</b>	Existe una clara identificación de los recursos (áreas de manejo, turismo) y de las limitaciones (legalización de los terrenos) del territorio, por parte del grupo de pescadores. Los recursos son esencialmente productivos, en este sentido, se ha trabajado para sacar el máximo de provecho a las áreas de manejo, y se está trabajando en la forma de explotar turísticamente el territorio. Respecto de las limitaciones, está en litigio la legalización de los terrenos, cuestión que una vez solucionada, facilitaría el desarrollo del grupo y potenciaría su identificación y sentimiento de pertenencia a la caleta.

<b>Responsabilidad con el propio desarrollo</b>	La comunidad asume con protagonismo y responsabilidad su desarrollo personal y el de su comunidad. Se afirma que la clave para el desarrollo es estar unidos y trabajar en forma comprometida. Sumado a eso, reconocen la necesidad de contar con apoyo externo (gobierno, fundaciones) para llevar a cabo algunas acciones, pues requieren de financiamiento y asesoría. La comunidad ha impulsado la postulación para la construcción de una sede y se ha esforzado en poder generar las condiciones para que sus familias se establezcan en Totoralillo lo antes posible.
<b>Capacidad de interdependencia</b>	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Generación de identidad comunitaria y territorial</b>	El grupo de pescadores tiene fuertes lazos con el territorio, por lo que sus esfuerzos van dirigidos a generar el mismo sentimiento en sus familias, de modo que éstas se vayan a vivir a Totoralillo una vez que las condiciones lo permitan (que haya infraestructura y escuela para los niños).
<b>Apoyos de otros</b>	Otra vez es necesario distinguir entre la directiva del sindicato y los socios. La directiva (integrada desde el inicio por Marco Romo) ha sabido pedir apoyo a otras entidades y agentes de desarrollo; conoce a quién recurrir y sabe cuáles son los ámbitos en que necesitan ayuda. Por su parte, el grupo al comienzo no sabía de la existencia de organismos a los que se les pudiera pedir apoyo, sin embargo, afirman que gracias al trabajo con Marco, han podido aprender a quién deben dirigirse y qué es lo que pueden pedir.
<b>Efectividad</b>	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Visión de Futuro</b>	Si bien no se puede hablar de que exista un plan estratégico de acciones a desarrollar a futuro, si se vislumbran dos claros caminos a seguir. Por un lado, el grupo quiere consolidar su actividad productiva relacionada con el cultivo de ostiones. De otro lado, se desea llevar a cabo la explotación de los atractivos turísticos que presenta la zona. Todo lo anterior orientado a que la caleta sea un lugar habitable para ellos y sus familias.
<b>Estrategia de desarrollo</b>	No existe una estrategia de desarrollo territorial, sin embargo, el vínculo con el resto de las instituciones de la zona ha propiciado la generación de un PTI (Programa Territorial Integrado) que pretende constituirse en el eje articulador de las acciones de desarrollo. En cuanto a las capacidades de planificación del grupo, se constata que más bien se han ido ejecutando acciones paso a paso, evaluando las opciones que se presentan.
<b>Implementación de la Estrategia de desarrollo</b>	Aquellas actividades que han sido planificadas, se realizan debidamente (mantenimiento de las áreas de manejo, cuidado de los cultivos). En el resto de las actividades se aprecia flexibilidad, ya que temas como la venta de los productos, su precio y el transporte, son de suyo cambiantes. Respecto del estado de ánimo del grupo, se aprecia gran esperanza y confianza en el logro de los objetivos planteados, fundadas esencialmente en los resultados alcanzados hasta ahora, los cuales dan satisfacción a los pescadores y los motivan a continuar.
<b>Pertenencia</b>	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Pertinencia técnica</b>	Considerando los propósitos de la intervención como el potenciar las capacidades de los pescadores y promover su desarrollo en el territorio, puede afirmarse que las metodologías utilizadas han sido pertinentes, pues se ha potenciado a la organización y se han establecido vínculos con otros actores, dando a conocer mecanismos que contribuyen al desarrollo de la caleta.

<b>Pertinencia cultural e histórica</b>	Se puede afirmar que las decisiones tomadas durante la intervención son acordes a la realidad histórica y cultural del territorio, pues se ha promovido la actividad pesquera (sólo que con nuevas técnicas como el sistema de cultivo en áreas de manejo), y se ha propuesto rescatar la antigua historia minera de la caleta mediante circuitos turísticos que permitan conocer las embarcaciones hundidas y los restos de las fundiciones.
<b>Participación</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Toma de decisiones</b>	La comunidad maneja información necesaria para poder tomar decisiones, sin embargo, es necesario destacar que el principal canal por medio del cual llega esa información es Marco Romo. Se realizan asambleas mensuales donde se discuten los temas y se somete a votación la toma de decisiones. El grupo sabe a qué instancias recurrir y hace sentir su apreciación de las situaciones.
<b>Disposición a participar</b>	En general, todo el grupo asiste y participa de las actividades enmarcadas en la intervención, mostrando un alto nivel de interés y motivación. También se aprecia un elevado nivel de conocimiento respecto de las actividades realizadas y del estado de éstas.
<b>Organización y liderazgo</b>	En la comunidad existen dos organizaciones: El Sindicato y la Sociedad Comercializadora de productos del mar. Un grupo importante de pescadores participa en ambas. La conformación de estas organizaciones no se enmarca dentro de la intervención de IMPULSA, pero su trabajo ha ayudado a potenciarlas y a darlas a conocer dentro de la región. En cuanto a las relaciones interpersonales, en general, el grupo dice llevarse bien, ya que se discuten los problemas, y existe una actitud positiva para resolverlos. Sin embargo, aparte de la directiva, no puede hablarse de la formación de otros líderes.
<b>Ciudadanía</b>	La comunidad interlocuta y se vincula con las entidades públicas con alta capacidad y teniendo gran cercanía: "...somos bienvenidos, tenemos pase libre y nos atienden al tiro...". Respecto de sus derechos ciudadanos, sólo se puede mencionar que se ha tomado conocimiento de los organismos a los cuales se les puede pedir apoyo y qué es lo que se les puede pedir.
<b>Logros materiales</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Calidad de vida</b>	Si bien no puede hablarse de un mejoramiento sustantivo de la calidad de vida de los pescadores de la caleta, sí se puede mencionar como hecho relevante su establecimiento en Totoralillo Norte (dejando de lado su actividad más bien nómada) y la conformación de un sueldo mensual, el que ha permitido ordenar más sus gastos y entregar más seguridad a sus familias. Esta remuneración segura ha permitido a los pescadores, entre otras cosas, plantearse de manera seria la posibilidad de que sus hijos terminen 4º Medio, con el fin de que alcancen una mejor calidad de vida.

<b>Desarrollo Productivo</b>	<p>Dado que el énfasis se ha puesto en lo productivo, los principales resultados materiales se dan en ese ámbito. Los pescadores obtienen un sueldo mensual estimado en \$70.000, situación que antes era inestable, ya que dependía de “cómo estuviera la mar.”</p> <p>Respecto a la situación de la sociedad anónima, se destaca que hayan adquirido camiones para la distribución, infraestructura portuaria en la caleta, ropa de trabajo con el logo de la organización, y la obtención de créditos en los bancos, hecho muy destacable considerando la existencia de caletas que con 30 años no han logrado obtener crédito.</p> <p>En cuanto a la labor productiva, ha operado un importante aprendizaje respecto al mantenimiento y cuidado de las áreas de manejo y de los sistemas de cultivo, tareas que antes no realizaban los pescadores. Por otra parte, también ha habido un desarrollo respecto a la actividad comercializadora, ya que ahora entregan directamente ellos y no cuentan con mediadores.</p>
------------------------------	---

## 9. Efectos en los agentes públicos y privados

Si bien no existe una estrategia o plan conjunto para el trabajo que desarrollan las diversas instituciones en el territorio, se puede afirmar que sí existe un alto nivel de articulación entre las mismas. Esto se manifiesta en una comunicación constante (personal y telefónica) entre los agentes de las distintas instituciones, y en la concertación periódica de reuniones, destinadas a llevar a cabo actividades complementarias.

La incidencia de IMPULSA en esta mayor coordinación entre los distintos agentes de la región, se expresa en que ha operado como un agente articulador de los esfuerzos e iniciativas de cada institución, logrando orientarlas a un territorio y a una población específica.

En general, los agentes pertenecientes a las instituciones vinculadas con la experiencia de Totoralillo Norte, ven como positivos los procesos que se han llevado a cabo de la mano de la coordinación de IMPULSA. Destacan que se ha producido una mayor cercanía entre cada institución y la población beneficiaria, relevando la importancia de un mayor trabajo en terreno y la conducción de los procesos por parte de alguien legitimado localmente.

Asimismo, se valora la metodología que parte de la base, de las necesidades y capacidades locales, como mecanismo para lograr más efectivamente los objetivos propuestos. En este sentido, se afirma que a nivel institucional se rescata mucho el contar con profesionales con un conocimiento cercano de la realidad de la población beneficiaria, que acompañen de cerca los procesos y puedan dar cuenta de los resultados que se van obteniendo.

Si bien ningún agente atribuye directamente a IMPULSA la generación de cambios en sus instituciones, sí se sostiene que el intercambio de visiones producido a partir de la mayor coordinación propiciada por IMPULSA, ha contribuido a ir adoptando nuevos mecanismos de trabajo, los cuales ahora se asumen como fundamentales.

En general, se puede afirmar que el vínculo establecido entre IMPULSA y las instituciones de la región, ha contribuido, por un lado, a acercar a las instituciones entre sí, de manera de fortalecer un trabajo complementario y, por otro lado, al rescate de las distintas visiones y metodologías de trabajo propias de cada institución, posibilitando el intercambio y el aprendizaje mutuo. No se trata específicamente de un traspaso metodológico por parte de IMPULSA hacia el resto de los agentes de desarrollo, sino más bien de una nueva sensibilidad institucional en este tema, producto de la práctica cotidiana del coordinador IMPULSA. En este sentido, dado el énfasis puesto por IMPULSA en el trabajo a partir de las necesidades y capacidades locales, las distintas instituciones se han visto interpeladas respecto a su propio trabajo, y han pasado a considerar como un aspecto relevante el grado de cercanía de los profesionales con la población beneficiaria y la necesidad de mecanismos que logren validar en la base el trabajo institucional en la comunidad.

## 10. Comentario Final

El grupo de pescadores de Totoralillo Norte ha vivido importantes procesos durante la intervención IMPULSA. Afirman desear lograr una remuneración segura y estable, al igual que el poder ser autosuficientes. Esto implica un gran cambio con respecto a su situación *natural*, en la cual ganaban dinero por temporadas. Tres veces en el año -según la época de extracción de las machas y los locos principalmente-, recibían dinero, mientras que en el resto del año la extracción era casi sólo para su subsistencia. Actualmente, con la concesión acuícola y las áreas de manejo, han estabilizado sus ingresos de manera mensual, lo que les ha permitido planificar sus gastos y pensar en ahorrar para dar educación a sus hijos, “...*para que estudien y trabajen en algo fuera del mar, para que no sean como nosotros...*”. Sumado a esto, han cambiado su estilo de vida más bien nómada, en el cual viajaban a lo largo de la costa en busca de mejores zonas de pesca, estableciéndose en la caleta y echando raíces en Totoralillo. Han aprendido a depender más de su gestión y trabajo, que de las condiciones cambiantes del mar.

Aun cuando los elementos descritos pueden considerarse como importantes logros a nivel de generación de capacidades, existen ciertos aspectos que se muestran débiles y que plantean la necesidad de profundizar en habilidades específicas que contribuyan a un mayor desarrollo. Presentan falencias en aspectos como la habilidad para acceder y manejar mayor información relacionada con los mercados de compra y venta de productos del mar; conocimientos sobre realización de trámites financieros y/o bancarios; conocimientos sobre administración y contabilidad. En dichos aspectos, los beneficiarios se muestran dependientes del coordinador IMPULSA, quien en último término es la única persona que se desenvuelve en éstos ámbitos. De este modo, la acción de los beneficiarios en alguna medida queda sujeta a la acción del coordinador IMPULSA, restándoles autonomía y autosuficiencia. Si bien los pescadores han adquirido capacidades y han aprendido a relacionarse por sí mismos con instancias que contribuyen a la realización de sus proyectos y a su desarrollo, presentan falencias en lo que respecta al diseño y gestión de los proyectos. “... *yo creo que no podríamos (seguir sin Marco Romo), porque nos falta mucho*

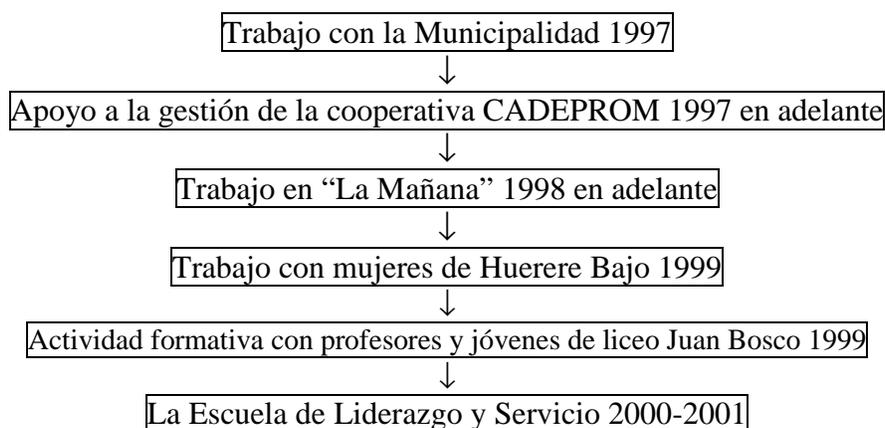
*todavía, él es parte de la caleta y tiene que ver los resultados, él tiene que estar aquí mucho más.”*

Los resultados más destacados dicen relación con la vitalización del sector y el apalancamiento de recursos y apoyos por parte de diversos organismos e instituciones. En este sentido, se ha logrado constituir a Totoralillo Norte como un territorio que concentra los esfuerzos de un conjunto de entidades orientadas a lograr un mayor desarrollo local.

## CUNCO (IX REGIÓN)

*Cunco había sido una comuna poco intervenida donde la llegada de IMPULSA en la persona de la primera UOL Tita García produjo un fuerte impacto que desató procesos y proyectos. Hay dos grupos en los que los efectos son particularmente visibles: la cooperativa de productoras CADEPROM y el sector de campesinos mapuche La Mañana. El trabajo realizado potencia el desarrollo local y articula actores, pero requiere de un acompañamiento cercano y sistemático.*

### Síntesis cronológica de la intervención:



### 1. Breve caracterización de la localidad

Cunco –“agua clara” en mapudungun- constituye un área geográfica ubicada en el área precordillerana de la IX región, de una superficie de 1.553,2 km<sup>2</sup>, delimitando al norte con la comuna de Vilcún, al sur con las de Villarrica y Pucón, al este con Melipeuco y al oeste con Freire. Está a 58 km. de Temuco.

Según los datos censales de 1992, Cunco tenía un total de 18.339 habitantes, con predominancia del sector rural ya que el 64% habita en áreas rurales y el 36% en las urbanas. El área rural se compone de dos centros poblados –Choroico y Las Hortencias- 28 reducciones mapuche y grandes fundos agropecuarios y madereros. El urbano se compone de la capital comunal y el pueblo Los Laureles.

Cunco no es una comuna de extrema pobreza, los indicadores de pobreza la sitúan en el décimo lugar de la región, sin embargo hay sectores que sí presentan extrema pobreza. Es una comuna que en los últimos años ha presentado un rápido progreso en las comunicaciones y en la integración a la región.

Antes de iniciarse las actividades que desarrolló IMPULSA en Cunco ya había un cierto nivel de vida asociativa. Hay referencia a organizaciones de pequeños agricultores, mapuche, mujeres organizadas de sectores rurales, etc. La línea de base menciona, en relación al nivel o calidad de participación y liderazgo al interior de estas organizaciones; una cierta distancia entre las dirigencias y las bases. También se reseña una falta de mecanismos de comunicación efectivos al interior de las organizaciones y de articulación con otras instancias y organizaciones de la comunidad.

Según las participantes de las Cadenas Productivas de Cunco y Melipeuco, antes de la intervención de IMPULSA ellas ya habían emprendido un camino de desarrollo gracias al apoyo de la ONG RUF. Respecto al sector de La Mañana, los habitantes señalan que antes de la intervención los agricultores y sus familias se encontraban desvinculados entre ellos, si bien participaban en el comité de allegados, se enfrentaban a las autoridades atemorizados y desorientados.

## 2. Origen de la intervención

El Programa llegó a Cunco porque SERCOTEC les pidió hacer un apoyo para la Municipalidad, lo que coincidió con que justo estaban buscando una nueva comuna donde intervenir. Al directorio le interesó porque no era de extrema pobreza y había sido muy poco intervenida. Se hicieron tres talleres con agentes municipales y otros actores locales, período en que se produjo un encuentro con la ONG RUF que ya estaba trabajando con mujeres agricultoras, y se decidió a trabajar en conjunto.

## 3. Instituciones y Organismos vinculados

Instituciones con vínculos más cercanos, estratégicos y/o permanentes	
Nombre	Motivo de vínculo
ONG RUF / CADEPROM	Llegaron a Cunco el año 94 con el propósito de trabajar con las mujeres del sector y lograron establecer un trabajo sistemático con mujeres agricultoras. Actualmente apoyan la organización CADEPROM.
FOSIS	Participaron en la construcción de la Línea Base y luego financiaron la 1° Escuela de Líderes.
PRODER	PRODER surge en 1984 como un programa piloto con el propósito de apoyar a organizaciones campesinas indígenas y no indígenas, dada la precariedad de sus condiciones. La idea era apoyarlos en lo productivo a los pequeños agricultores organizados. Constituye el vínculo estratégico al interior del Municipio.

Instituciones con vínculos más lejanos, puntuales y/o esporádicos	
Nombre	Motivo de vínculo
INDAP	Participación en mesas de trabajo
SERCOTEC	

#### **4. Etapas de la intervención y sus resultados**

Los momentos claves de la intervención se pueden reconstruir como i) el trabajo con la Municipalidad, ii) luego con las mujeres de la cooperativa CADEPROM el que continúa actualmente, iii) después la vinculación de IMPULSA con la comunidad de la localidad de La Mañana, una zona rural mapuche al suroriente de la comuna de Cunco, iv) el trabajo con un grupo de mujeres productoras de la zona de Huerere Bajo, apoyándolas en la gestión de un proyecto de feria libre para la comercialización de sus productos. Finalmente, se mencionará pero no se distinguirá como un momento clave, la capacitación en metodología CEFE efectuada en el Liceo Juan Bosco, ya que no se alcanza a constituir como un hito en sí mismo, sino que se enmarca en el resto de la acción IMPULSA en la comunidad. Un momento relevante en sí mismo y que requiere mención aparte es la Escuela de Líderes.

##### **a) Primer momento: Trabajo con la Municipalidad**

El 97 IMPULSA, RUF, FOSIS, PRODER e INDAP constituyen una Mesa de Trabajo de Desarrollo Comunal, en la que la Municipalidad fue la que menos activamente participó. Se hizo un diagnóstico sobre el bajo nivel de dirigencia presente en las bases, mientras que 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. Un resultado de esta Mesa fue que FOSIS financia la Primera Escuela de Líderes del 2000 al 2001.

Una “movida estratégica” al inicio de la intervención fue lograr que tres personas de la Municipalidad y una de RUF hicieran el Diplomado, lo que permitió generar un núcleo de personas con una mirada común y consolidarlo más tarde como un equipo de trabajo. También se hizo un trabajo de apoyo a un programa de Desarrollo Productivo Rural que realizó el FOSIS con organizaciones campesinas, en el que se trabajó con dirigentes reconocidos dentro de la comunidad. Esta experiencia constituyó la base para realizar una Escuela de Líderes más tarde.

En este período se producen grandes saltos cualitativos en el estado de ánimo de la comunidad, se dejan capacidades instaladas y se emprende un proceso de desarrollo.

##### **b) Segundo Momento: Apoyo a la gestión de la cooperativa CADEPROM**

Este grupo de mujeres agricultoras venía recibiendo apoyo de la ONG RUF desde 1994, orientado a levantar a las mujeres como actores sociales de desarrollo organizacional y productivo, capacitándolas en tareas productivas que ya les eran familiares. La idea era potenciar de a poco un proceso que las hiciera pasar del espacio de “lo privado” y “lo doméstico”, a “lo público”; a través de actividades que pudieran incorporar más fácilmente a sus prácticas cotidianas. Por eso y por condiciones geoclimáticas se eligió el rubro de las flores, las mermeladas, la artesanía y la crianza de gansos. Cuando el Programa llegó a Cunco, CADEPROM ya había puesto en práctica las primeras cadenas productivas de Cunco y Melipeuco, con fondos de la Cooperación Española. También se había hecho una primera experiencia de comercialización a través de un kiosco (1995).

Después del contacto inicial el '96, la *demand*a explícita de apoyo de CADEPROM fue recibir apoyo en la unidad de comercialización. Se realizó capacitación en desarrollo de capacidades y en gestión comercial con las mujeres (1997). Este parece haber sido el momento más relevante y de mayor impacto dentro de las intervenciones del Programa, al menos desde el punto de vista de las socias de la cooperativa, quienes manifiestan que este trabajo contribuyó a levantar la identidad de estas mujeres como sujetos capaces de ejecutar sus propias iniciativas, fortaleció la autonomía de las socias y también contribuyó a la cohesión interna de la cooperativa.

En 1998 RUF y IMPULSA, apoyan un encuentro regional de mujeres productoras, de la que sale constituida una Red de Mujeres Productoras que funciona hasta hoy, y que IMPULSA sigue apoyando desde fuera, aportando contactos y vínculos. Esta Red tiene reuniones anuales y mensuales, donde se tratan desde temas generales a específicos y se hacen intercambios de experiencias e información.

Durante el proceso de conformación de la cooperativa IMPULSA aportó con un abogado para la legalización y obtención de personalidad jurídica.

En la cooperativa se ha logrado que hoy todos los pasos del proceso productivo sean administrados por las mujeres, pero cabe consignar que reciben un acompañamiento cercano de RUF, lo que a juicio de las mismas socias ha determinado su desarrollo y consolidación como organización.

El '99 llega como nuevo UOL Mauricio Bernal (economista que hizo el diplomado) con media jornada a apoyar este proyecto, específicamente en el tema administrativo y de los registros, por ejemplo, a instruir las en uso de planillas Excell, puesto que las socias de la cooperativa siguen teniendo muchas dificultades en este aspecto y en la medida que han ido creciendo como cooperativa han sentido la necesidad de ordenarse más. Actualmente esta asesoría y acompañamiento lo realiza directamente la coordinadora nacional del programa.

IMPULSA ha canalizado fondos FADOC a esta organización aportando un teléfono para la cooperativa, lo que constituye una mejoría sustancial para la Unidad de comercialización.

### **c) Tercer Momento: Trabajo en “La Mañana”**

Producto de una contingencia se tomó contacto con la gente de la localidad “La Mañana”, una zona que queda al sur de Cunco, bastante aislada puesto que no hay pavimento hasta allá y sólo hay micro una vez a la semana. La localidad surgió a partir del parcelamiento que hubo en el sector en los años '60, después del maremoto. La población allí es mayoritariamente mapuche. En esa época en que llegaron a asentarse, las diferencias entre los propietarios y allegados eran muy marcadas. Cuando el comité de allegados se presentaba ante instituciones y funcionarios públicos para hacer sus demandas básicas, iban con mucho temor y sobretodo vergüenza. En los '80s reciben algún apoyo en lo productivo

de PRODER (Municipalidad), pero en general primaba en la comunidad una sensación de estar “abandonados”.

En Septiembre de 1998, la UOL que estaba trabajando en Cunco comenzó a establecer un diálogo con la comunidad y algunos de sus líderes, escuchando e interesándose por sus problemas y proyectos. Luego organizó una jornada con toda la comunidad, en la que no sólo se logró levantar un plan de desarrollo de la comunidad a partir de los proyectos que ellos mismos definieron, sino que hubo un pacto al interior de la comunidad de unión y superación colectiva de sus problemas.

Se hicieron mapas que permitieron graficar y poner en orden tanto su situación actual, como sus sueños y necesidades. IMPULSA logró convocar autoridades de la Municipalidad y la Intendencia con la comunidad y obtener su compromiso con los proyectos que la comunidad tenía. Luego de esa experiencia fue la misma gente la que invitó a las autoridades a una segunda jornada para exponerles su realidad y sus proyectos, fue el Alcalde por primera vez a verlos y conversar con ellos, también asistió el DIDECO y el Director de Educación (Noviembre 98). El acompañamiento que realizó la UOL con esta comunidad dejó un impacto subjetivo tan profundo que aun la llaman “la alcaldesa de La Mañana”.

Este proceso fue central para potenciar un proceso de cambio de estado de ánimo colectivo. La comunidad se sintió escuchada y acogida y aprendió a plantear lo que querían a los funcionarios municipales y a elaborar y formular adecuadamente una demanda, a través de talleres prácticos y juegos de roles.

Para Enero del '99 la comunidad ya estaba activada, postulando y ganando proyectos relativos a servicios básicos, vialidad, equipamiento comunitario y apoyo productivo. Según sus mismos protagonistas fue clave haber obtenido éxito en los primeros proyectos pues les generó motivación y expectativas sobre lo que podían llegar a hacer.

Otro punto de despegue fue que se organizó un nuevo comité de segundas familias. Ya existía uno de pequeños agricultores que eran los dirigentes antiguos. De por medio había una suerte de conflicto generacional que así se logró saldar, pues no se trataba de intervenir o “remover” a dirigentes antiguos. Este nuevo comité resultó ser mucho más activo, ganaron proyectos FADOC y tres de ellos participaron en la Escuela de Líderes. Fueron a capacitarse a Villarrica, lo que significó una importante apertura de la comunidad hacia afuera. Al interior de la organización del comité también se han formado pequeños grupos que han gestionado y ganado proyectos a partir de sus intereses. Algunos hicieron cursos de enfermería veterinaria, otros de corte y confección, también se ganó un proyecto para una biblioteca y otro de apoyo a la producción avícola, todos los que han sido financiados con fondos FADOC.

Agregan que la institución con la cual es mejor la relación es con el FADOC, pero llegan más fácilmente (territorialmente) con PRODER e INDAP, quien les otorga créditos. Actualmente PRODESAL los esta asesorando, les entrega información sobre agricultura y

ganado. El comité de segundas familias se reúne periódicamente, actualmente llevan a cabo reuniones con una empresa privada del sector, del rubro de transportes, viendo la posibilidad de tener recorrido hacia el pueblo una vez a la semana y no una vez al mes como ocurre hoy en día.

#### **d) Cuarto Momento: Trabajo con mujeres de Huerere Bajo y Escuela de líderes**

##### **Mujeres productoras de hortalizas de Huerere**

Este es un grupo de mujeres mapuche en su mayoría, hortaliceras que bajan a Cunco a vender sus productos en la plaza. Algunas de ellas ya estaban involucradas en CADEPROM porque participaban de alguna cadena productiva, pero la UOL se interesó en el grupo cuando las conoció como clienta que va a comprar sus productos.

Se intentó fortalecer la organización que ya tenían y apoyarlas en un proyecto de construcción de una infraestructura de feria que les sirviera para comercializar mejor sus productos, cabe consignar que este es un proyecto que ellas tenían desde antes de interactuar con el Programa, pero no contaban con apoyo para llevarlo a cabo. En ese proyecto se involucraron las mujeres, la Municipalidad, RUF, SERCOTEC e IMPULSA, organizados en una mesa de trabajo. La Municipalidad estaba encargada de gestionar el terreno y en un momento dijo que estaba autorizada la construcción. Se construyó la feria con platas de BILANCE y luego que cambió el Alcalde, resultó que el terreno era del SERVIU, que la construcción no contaba con la autorización correspondiente y que él plan regulador de la comuna no autorizaba el tipo de construcción que se hizo en ese lugar.

IMPULSA no tiene claro tampoco si las mujeres quieren cambiarse realmente de lugar.

En definitiva el proyecto que se llevó a cabo con este grupo tuvo un desenlace fallido, puesto que no se cumplió su objetivo central y no quedaron establecidas las responsabilidades sobre su fracaso.

##### **La Escuela de Liderazgo y Servicio**

La experiencia de ejecutar el programa Desarrollo Productivo Rural con FOSIS, permitió identificar diferencias en las capacidades de las organizaciones. Las más fuertes, participativas y con visión de futuro compartida podían aprovechar mejor la inversión del programa. Asimismo, los dirigentes de las organizaciones manifestaban la necesidad de ampliar sus capacidades y mejorar la calidad de sus vínculos tanto al interior de la organización como hacia afuera.

En este contexto, IMPULSA organizó en conjunto y con apoyo de PRODER y RUF, la primera Escuela de Líderes, ciclo 2000-2001. Esta fue una experiencia con efectos potentes: se fortalecieron grupos y se generaron proyectos concretos para la comunidad. Actualmente los dirigentes están generando acciones en sus organizaciones y comunidades. Además, de esta forma el Programa logró llegar a localidades de la Comuna donde no estaba interviniendo directamente, como Quecherehue y San Antonio.

### **Actividad formativa con profesores y jóvenes de liceo Juan Bosco**

Primero se hicieron 4 talleres con profesores de este liceo, que apuntaban a mejorar la capacidad de trabajo en equipo. Se continuó con 10 talleres de capacidades emprendedoras con metodología CEFE a estudiantes, desde el cual se generaron algunos proyectos concretos, pero menores, que se financiaron con recursos del Fondo Semilla.

## **5. Elementos Facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la experiencia**

### **Facilitaron:**

- **La presencia previa de organizaciones**

Un elemento que catalizó el trabajo de IMPULSA en Cunco fue la presencia de la ONG RUF en el sector, que ya había instalado una serie de capacidades en la comunidad que permitieron que el trabajo de IMPULSA fuera bien recibido y que hubiera una base desde la cual seguir trabajando. Además, el contar con un vínculo previo con esta organización ya asentada en la localidad le prestó legitimidad a la llegada del Programa.

- **La metodología de trabajo utilizada**

Desde la perspectiva unánime de diferentes actores de la comunidad, fue un acierto de IMPULSA trabajar con técnicas basadas en la experiencia, como juegos y dinámicas, puesto que resultaron una forma efectiva y pertinente de hacer reflexionar a la gente sobre la realidad de la localidad y la necesidad de la organización.

### **Obstaculizaron:**

- **Poco apoyo de la Municipalidad**

Después de haber sido los que emitieron inicialmente una demanda de apoyo, durante todo el período de “instalación y legitimación” de IMPULSA, hubo muchos problemas de coordinación con la Municipalidad, que aparentemente vieron al Programa y sus protagonistas como una amenaza y no como un aliado. Actualmente, a pesar de contar con agente municipales altamente sensibilizados al Programa, especialmente en el PRODER, éste funciona sin mayor inserción en el Municipio, desde donde aun “no lo ven con buenos ojos”.

- **Debilidades en formalización**

En pos de una mayor eficiencia y menor burocracia, algunos procesos se vieron liberados de respaldo formal con resultados catastróficos, esto en relación al caso puntual del proyecto Feria Libre para las mujeres agricultoras de Huerere Bajo.

## **6. Resultados de la intervención IMPULSA**

### **Iniciativas y acciones**

- Articulación de actores públicos y privados
- Capacitación a dirigentes sociales
- Realización de tres talleres municipales

- Apoyo para proyectos productivos
- Apoyo para proyectos de infraestructura
- Capacitación en gestión productiva (comercialización, excell)
- Línea telefónica cooperativa CADEPROM
- Apoyo a la génesis y desarrollo de la Red Regional de Mujeres Productoras
- Varios microproyectos en zonas de San Antonio y Quecherehue, generados a partir de la Escuela de Líderes.
- Canalización de recursos FADOC a una serie de microproyectos asociados al desarrollo comunitario en Cunco.

### Proyectos que surgieron del contacto con IMPULSA en “La Mañana”

PROYECTO	FINANCIAMIENTO
Electrificación	CONADI
Agua Potable	Gobierno Regional
Invernaderos y huertos para 23 familias	FADOC
Proyecto de mejoramiento de la producción ovina	FOSIS
Proyecto para un molino chancador de trigo de uso comunitario	FADOC
Construcción sede social	Gobernación

### Proyectos en curso y planificación existente

#### CADEPROM

- Actualmente están terminando (en Junio del 2002), un proyecto financiado por FIA (Fundación para la Innovación Agraria), que busca fortalecer y aumentar el trabajo de la cooperativa. Se llama “Iris y Jacinto: Una iniciativa de investigación, producción y asociatividad”, que presentó la RUF. Un recurso importante que aportó este proyecto a la cooperativa fue una ingeniera agrónoma. La mano de obra para el proyecto se contrata desde RUF o desde la cooperativa. Actualmente el aporte de IMPULSA es:
- Apoyar el trámite y la gestión de la Resolución Sanitaria, necesario para expandir su mercado
- Recursos para una encargada de ventas, que asumiría todas las tareas administrativas de la fase ventas, pues seguía habiendo un gran desorden en lo administrativo. Actualmente es una persona que ellas tienen a prueba y si queda contratada, la financia IMPULSA.
- Fuerte apoyo por parte de IMPULSA, en la persona de la coordinadora nacional del Programa, quien ha asumido responsabilidades de asesoría a la cooperativa en materias administrativas y comerciales.
- CADEPROM amplía su radio de acción a una perspectiva regional.

#### “La Mañana”

- Actualmente el actual UOL Mauricio Bernal, apoya la coordinación aportando vínculos y apoya la formulación de proyectos, canalizando recursos. En el futuro la comunidad quiere postular proyectos para mejorar los caminos y tener una ronda médica mensual, pues en La Mañana no hay consultorio.

## **7. Efectos en los agentes públicos y privados**

### **a) Coordinación y territorialidad**

Desde RUF y PRODER se señala que las instituciones que se han “creído el cuento” de la coordinación han visto mutuamente enriquecidas sus visiones. Por ejemplo, al tomar contacto con RUF, la gente de PRODER tuvo la experiencia de trabajar con mujeres y tomó conciencia de que en su trabajo no estaba incorporada la variable género. Desde las instituciones públicas y privadas se señala que la intervención de IMPULSA ha instalado la importancia de articular esfuerzos.

### **b) Efectos del vínculo en las instituciones**

Para las instituciones, en especial las del sector público, ha sido un gran aprendizaje todo el ámbito del apoyo no material y de *generar contextos afectivos que posibilitan un traspaso efectivo de capacidades*.

Un aprendizaje común fue que las instituciones –independientemente de su grado de formalidad y estatus- *están formadas por personas*; personas con voluntad, intereses, capacidad de flexibilidad. Esto no es tan obvio para el sector público.

Otro aprendizaje para el sector público fue aprender a trabajar con una metodología estratégica de planificación y ejecución.

## **8. Efectos y resultados a nivel de los beneficiarios**

### **a) Generación y/o potenciación de capacidades**

Los juicios que podamos establecer en cuanto efectos en la comunidad, estarán referidos principalmente a los grupos observados y entrevistados, basándonos tanto en la percepción que los mismos actores tienen de sus propios procesos y de los juicios que puedan reportar informantes claves sobre los logros individuales y organizativos de algunos sectores de la comunidad.

En relación a las mujeres participantes de las Cadenas Productivas, ellas mismas reportan haber potenciado y desarrollado mayor capacidad de expresar sus ideas y demandas, de ser interlocutoras válidas frente a otros y a valorar su propio trabajo. Asimismo, han desarrollado mayor confianza acerca de sus propias habilidades. El desarrollo de las capacidades anteriores, ha permitido a las mujeres de CADEPROM, mejorar sus canales de comunicación, su funcionamiento interno y los vínculos hacia otras instituciones. Esta percepción es coincidente tanto desde ellas mismas como desde las personas de la ONG RUF que trabajan con ellas y de otros actores de la comunidad.

Por su parte, los agricultores y personas de la comunidad de La Mañana señalan haber desarrollado la capacidad de hacer autodiagnósticos participativos, elaborar y expresar sus demandas y proyectos, sentirse interlocutores válidos frente a autoridades.

Si hubiera que inclinarse por un juicio global del efecto de la presencia de IMPULSA en Cunco, habría que decir que tiene que ver principalmente con el *cambio en el estado de ánimo de la comunidad*, el devolverles la expectativa de poder hacer algo respecto a sus propias condiciones de vida y el pensar como comunidad.

### b) Logros económico-materiales

En el caso de las mujeres de CADEPROM, los resultados económico–materiales son evidentes, pero no atribuibles necesaria o exclusivamente a la presencia del Programa.

En la localidad de La Mañana los resultados son visibles: infraestructura y equipamiento comunitario. Los proyectos de mejoramiento ovino han permitido incrementar la calidad de los animales, mientras que los invernaderos permitieron diversificar la producción de hortalizas y guardarla por más tiempo.

### c) Síntesis desarrollo de capacidades en el trabajo de IMPULSA en Cunco

<b>Capacidad de independencia</b>	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Capacidad de tomar decisiones</b>	En sectores organizados de la comunidad como el caso de CADEPROM y La Mañana, las personas se han hecho cargo de sus propios procesos de desarrollo, tomando decisiones en función de sus necesidades pero con un claro respaldo o acompañamiento ya sea IMPULSA o RUF.
<b>Desarrollo de las potencialidades preexistentes</b>	En el caso de CADEPROM y La Mañana, se puede establecer que los y las beneficiarias han logrado generar una visión del territorio a partir de sus recursos y potencialidades, así como también se han formado líderes que tienen capacidades de reconocerlas y potenciarlas. Sin embargo, en el caso de CADEPROM se observan limitaciones que aun se está trabajando por superar, como los aspectos referidos a la gestión, organización y canales de participación.
<b>Responsabilidad con el propio desarrollo</b>	En CADEPROM y La Mañana los y las líderes se asumen como los protagonistas de su desarrollo y además, sus proyectos se traducen en bienestar comunitario.
<b>Capacidad de interdependencia</b>	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Generación de identidad comunitaria y territorial</b>	En los/as beneficiarios/as entrevistados, se observa en diferentes grados un proceso de consolidación de la identidad de género (caso mujeres productoras), del campesino y del agricultor (La Mañana).
<b>Apoyos de otros</b>	Los beneficiarios han desarrollado nuevos vínculos con otros actores y han sido capaces de expresar sus demandas; pero aun no se puede decir que tienen plena confianza en estos vínculos.

<b>Efectividad</b>	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Visión de Futuro</b>	Los grupos beneficiarios han desarrollado parcialmente una visión conjunta y compartida de desarrollo, aun falta apuntar más hacia un proyecto claro y compartido por la comunidad.
<b>Estrategia de desarrollo</b>	Aparte de las mesas de trabajo conformadas con actores municipales, no se conocen acciones destinadas a implementar una estrategia de desarrollo territorial.
<b>Implementación de la Estrategia de desarrollo</b>	Localmente, los beneficiarios han llevado a cabo sus acciones planificadas, siendo capaces de amoldarse a la realidad a cada minuto.
<b>Pertinencia</b>	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Pertinencia técnica</b>	En general se puede hablar de pertinencia en la metodología utilizada. Sólo en el caso de Huerere existen dudas respecto de la rigurosidad técnica y criterios para las decisiones tomadas sobre el proyecto de Feria Libre.
<b>Pertinencia cultural e histórica</b>	En general la intervención se muestra muy respetuosa de los contenidos, tiempos y características particulares de la comunidad.
<b>Participación</b>	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Toma de decisiones</b>	En CADEPROM, las beneficiarias reconocen que aun falta desarrollar más “sentido de participación activa” entre las socias.
<b>Disposición a participar</b>	La comunidad se muestra dispuesta y motivada a participar en actividades convocadas por IMPULSA.
<b>Organización y liderazgo</b>	Es claro el fortalecimiento de las organizaciones formadas por la comunidad a las que ya se hizo referencia, con líderes validados por ella. Se aprecia alguna conformación de redes territoriales entre estas organizaciones e instituciones públicas, con capacidades instaladas y en proceso de construir un proyecto común.
<b>Ciudadanía</b>	Uno de los logros más visibles es también el que la comunidad, que anteriormente se sentía aislada y marginada, es ahora capaz de interlocutar con las entidades públicas.
<b>Logros materiales</b>	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Calidad de vida</b>	En los casos de CADEPROM y La Mañana es evidente el enorme progreso material que esta intervención ha gatillado. En el caso de las mujeres de las cadenas productivas, se evidencia un aumento en sus ingresos, su estado de ánimo, de la percepción de ellas mismas. En La Mañana el programa también trajo un salto cualitativo en la calidad de vida de la comunidad, a través de implementación de infraestructura básica para su bienestar.
<b>Desarrollo Productivo</b>	En CADEPROM el apoyo y acompañamiento ofrecido por IMPULSA parece ser importante pero no suficiente para incidir en forma relevante en los procesos productivos, mientras que en La Mañana la intervención del programa es fundamental para gatillar un proceso de desarrollo productivo, a través de la introducción de proyectos de invernaderos, molino, mejoramiento de la producción ovina.

## 9. Puntos críticos y comentario final

Si bien fueron mencionados en la presentación de la experiencia, cabe insistir en que los siguientes problemas en la intervención local que se realiza en Cunco:

- Insuficiente incorporación de la municipalidad al proceso
- Poca proyección comunitaria más allá de las organizaciones o sectores directamente ligados al proceso
- Dependencia de las organizaciones frente al rol de apoyos externos y al rol de la UOL IMPULSA.
  - Pérdida de horizonte o línea de trabajo comunitario y territorial por parte de IMPULSA que se ha abocado a colaboraciones específicas a diversas organizaciones.

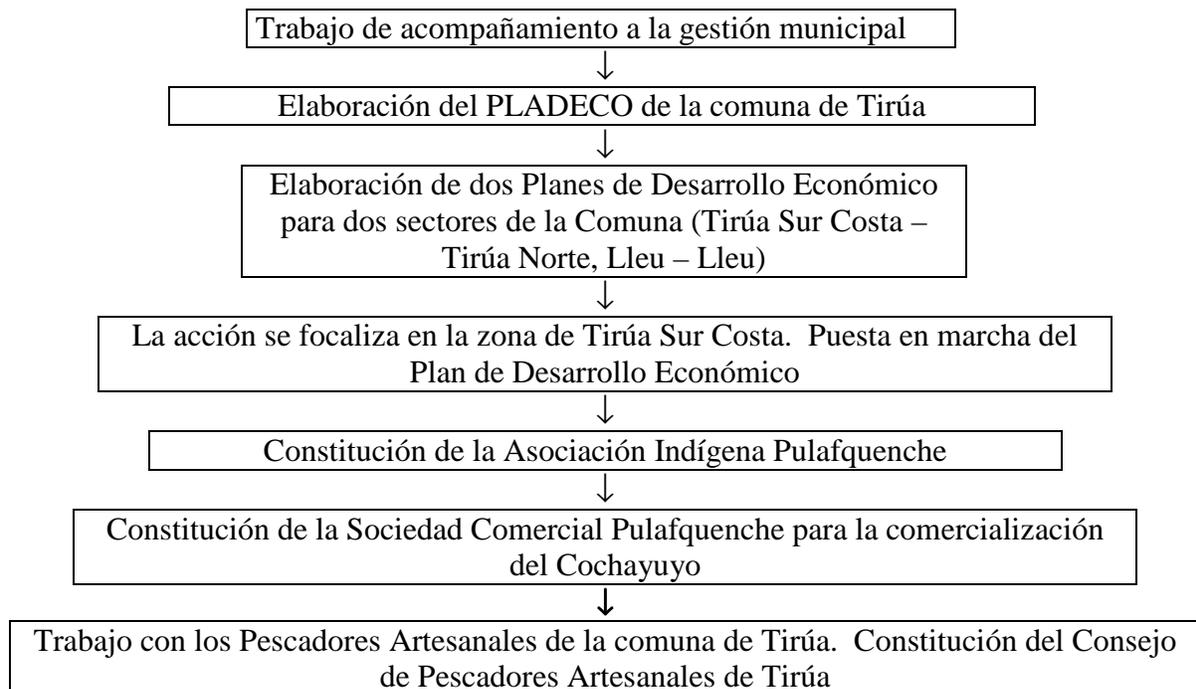
Si bien el Programa tuvo su “peak” como intervención en los primeros años, ahora parece haber perdido fuerza y sus orientaciones no son totalmente claras para los beneficiarios. Parece necesario extender el período de apoyo de carácter más directivo de esta intervención puesto que, si bien hay capacidades instaladas en organizaciones fortalecidas con líderes legitimados, todavía se requiere el papel de un UOL que realice un acompañamiento más estrecho y consolide el proceso de autonomización de la comunidad. Hay sectores de la comunidad que están empoderados, activos y que han mejorado sus capacidades; pero no es claro como se engarza este capital con las acciones del estado que se emprenden desde la Municipalidad, si permanecerán corriendo en forma paralela o en algún momento “se encuentran”.

## INTERVENCIONES LOCALES

### TIRÚA (VIII REGIÓN)

*La intervención de IMPULSA en Tirúa comienza teniendo un fuerte énfasis en temas de desarrollo social que se traduce en dos cosas: i) visualizar proyectos de desarrollo y ii) apoyar la gestión del municipio en temas metodológicos y de enfoque para la intervención social. Sin embargo, luego la acción del programa se aboca al área productiva, acompañando a un sector de la comuna en la puesta en marcha de un Plan de Desarrollo Económico.*

#### Síntesis cronológica de la intervención:



#### 1. Breve caracterización de la localidad

La intervención se ha concentrado en la parte sur de la comuna de Tirúa, la cual se ubica en la provincia de Arauco, Región del Bio-Bio.

La población comunal estimada por el INE para 1999 era de 10.032 personas. Un 74.95% de la población vive en áreas rurales. La comuna es considerada dentro de las cinco comunas más pobres a nivel nacional.

En la zona se observa que un alto porcentaje de población pertenece al pueblo mapuche, el más alto de la provincia de Arauco, con un 70 % aproximadamente que contrasta con un 13% a nivel provincial (CENSO 1992). La tasa de analfabetismo es la más alta de la provincia (un 19% y la misma contra un 10 % a nivel regional).

La población mapuche se encuentra organizada en "comunidades" en conformidad a la Ley Indígena. Actualmente existen 23 comunidades legalmente constituidas (10 en el sector norte y 13 en el sector sur). Está concentrada en dos espacios territoriales bien definidos: Tirúa Norte, Lleu-Lleu y Tirúa Sur Costa, que es donde ha centrado su acción el programa IMPULSA. Este sector es mucho más aislado geográficamente. Las comunidades de esta zona están organizadas en la Asociación Indígena Pulafquenche (que agrupa a 10 comunidades y a alrededor de 2.000 personas).

Las características de su suelo ubican a la comuna en el sector denominado secano costero. La actividad económica principal que genera trabajo en la comuna es la agricultura de subsistencia (76 % de la población ocupada), caracterizada por bajos rendimientos y escaso desarrollo tecnológico. Destacan el cultivo de papas, arvejas y trigo. En menor medida, otras fuentes de empleo son los servicios sociales y comunitarios (14 % de la población ocupada) y la pesca artesanal (5 %). En la comuna operan dos empresas forestales grandes, pero estas absorben poco empleo.

Los problemas comunales más sentidos, refieren a déficits en infraestructura vial, agua potable, alcantarillado, electricidad, vivienda, la baja productividad de las actividades agropecuarias y de recolección, la baja calidad de la educación y la existencia de una sola carrera técnica en el liceo de Tirúa, y deficiencias en la infraestructura y la calidad de la atención de salud.

Antes que llegara el programa, ya se venía dando en distintos sectores de la comuna un proceso de organización y activación para el desarrollo de la zona. Esto se debía en gran medida al proceso de reorganización indígena, especialmente en la zona sur costera de la comuna con las comunidades indígenas lafquenches.

Este trabajo de organización comunitaria se comenzó a desarrollar en el año '85. En el año '97, se formaliza esta agrupación, constituyéndose legalmente como Asociación Pulafquenche. La idea inicial fue trabajar en pos del desarrollo de la comunidad, debido a que sus fundadores constataron el abandono en que estaban y veían que a otras comunidades y sectores se les daba apoyo y beneficios (por ejemplo en temas de caminos).

## 2. Origen de la intervención

El programa llega a la comuna en el año 1996. Se decide trabajar en Tirúa, principalmente por tres razones: i) se trataba de una de las comunas catalogadas como más pobres del país; ii) quienes estaban liderando el programa tenían vínculos con algunos agentes que estaban trabajando en la zona; y iii) los agentes locales mostraron especial interés por participar de una iniciativa de desarrollo como la que proponía el IMPULSA y aprender su metodología.

IMPULSA tenía cercanía con Adolfo Millabur quien era alcalde de Tirúa, mapuche y que tenía mucha llegada a las comunidades indígenas de la comuna.

El trabajo se comienza a realizar en el municipio. Luego se identifican dos zonas de trabajo Tirúa Sur Costa y la zona norte de la comuna (Lago Lleu-Lleu). Para ambas se formulan planes de desarrollo pero a la postre, IMPULSA se queda trabajando en la primera.

La intervención tuvo primero un énfasis a nivel social comunitario y luego a nivel productivo.

## 3. Instituciones y organismos vinculados

A lo largo de la intervención del IMPULSA en Tirúa, se han establecido contactos con las siguientes instituciones:

<b>Instituciones con vínculos más cercanos, estratégicos y/o permanentes</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Motivo de vínculo</b>
Municipalidad de Tirúa	Elaboración del PLADECO, apoyo al trabajo con las comunidades lafquenches.
Servicio País	Dos profesionales se instalan a trabajar en con las comunidades lafquenches y en conjunto con IMPULSA.

<b>Instituciones con vínculos más lejanos, puntuales y/o esporádicos</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Motivo de vínculo</b>
PROFO	Apoyo al trabajo de las caletas en lo que refiere a la extracción del cochayuyo
FOSIS	Apoyo a la Asociación Indígena Pulafquenche a través de proyectos.
CONADI	Apoyo a la Asociación Indígena Pulafquenche a través de proyectos.
Fundación Andes	Apoyo a la Asociación Indígena Pulafquenche a través de proyectos.
PROCHILE	Apoyo a la Asociación Indígena Pulafquenche a través de proyectos.
SERNAPESCA	Realiza aportes en lo que refiere a los trámites para conseguir el área de manejo para la extracción del cochayuyo y para elaborar un plan comunal de pesca.
SERCOTEC	Apoyo en la licitación de estudio para finalizar trámites asociados con la concesión del área de manejo.

CONAMA	Financia proyectos de desarrollo a la Asociación Pulafquenche y apoya el trabajo relacionado con la obtención del área de manejo para la extracción del cochayuyo.
--------	--

#### **4. Etapas de la intervención y sus resultados**

Se identifican tres momentos en la intervención del IMPULSA en la comuna de Tirúa.

##### **a) Primer Momento (1996 a 1998):**

Las principales acciones que se realizaron en este período fueron las siguientes:

##### **i) Inserción comunal y regional**

El trabajo del profesional de IMPULSA se abocó en un primer momento a conocer la realidad comunal y establecer contactos con agentes claves. Para esto se establecieron vínculos con agentes públicos, privados y con las organizaciones de base presentes en la comuna y en la región.

Se les presentó el programa y se les incentivó a desarrollar nuevas metodologías de trabajo para el desarrollo local. Este período fue clave para conocer la zona, sus características geográficas, históricas, sociales y culturales; y sus principales potencialidades y limitaciones.

##### **ii) Fortalecimiento de la gestión municipal**

El programa se aboca en esta etapa a hacer un trabajo directo con el municipio. Se realizan un conjunto de acciones para fortalecer a los equipos y su gestión interna y además, ayudarlos a planificar su acción, proceso que culmina con el acompañamiento y asesoría para la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal de Tirúa. El principal aporte, fue de tipo metodológico, ya que se incorporó e involucró fuertemente a la comunidad y organizaciones en este proceso.

Como producto de este trabajo colaborativo y conjunto, se obtuvo un plan de acción, que entregó directrices para el trabajo que posteriormente realizó el municipio.

##### **iii) Planes de Desarrollo Productivo**

Motivados por el trabajo realizado con la comunidad para el PLADECO, IMPULSA comienza a visualizar que su acción debe abocarse a trabajar intensamente en dos sectores de la comuna, las comunidades indígenas de Tirúa Sur (Asociación Pulafquenche) y de Tirúa Norte (Lago Lleu- Lleu).

Debido a la capacidad organizativa de estos sectores, se define que el aporte central que podría hacer el programa era a nivel del desarrollo productivo. Así IMPULSA moviliza la realización de estudios participativos de elaboración de un Plan de Desarrollo Económico

en cada uno de estos sectores. Estos planes fueron claves para orientar el trabajo a nivel productivo en ambas zonas.

En la zona norte, se diseñó un plan de acción para el desarrollo del turismo en esa zona. Y en la zona sur, se diseñó un plan para la extracción del cochayuyo.

Luego de la elaboración de estos planes, IMPULSA acota y delimita su acción a la implementación del plan en la zona sur, mientras que el de la zona norte queda a cargo de SERCAL.

#### **b) Segundo Momento (1999 a 2001)<sup>7</sup>:**

El trabajo de IMPULSA en esta fase, se abocó a trabajar en el ámbito productivo comunitario. Su labor consiste en acompañar y apoyar técnicamente en la puesta en marcha del proyecto de recolección y comercialización del Cochayuyo a la Asociación Pulaftenche de Tirúa Sur.

Durante este período, llegan a trabajar con la Asociación Pulaftenche, dos profesionales de Servicio País. IMPULSA tuvo un rol protagónico en gestionar la llegada de estos profesionales a la zona y se organizan como un solo equipo de trabajo.

Los ámbitos en torno a los que giró la acción del programa fueron los siguientes:

##### **1. Comercialización del Cochayuyo.**

La extracción del cochayuyo era una actividad económica que históricamente se realizaba en la zona, sin embargo, debido al alto sacrificio que significaba y a las bajas ganancias que dejaba se había comenzado a abandonar. Era una actividad individual o familiar. Las formas de comercialización eran dos: i) entregando a intermediarios foráneos, que compraban cuando les convenía y a bajo precio, o ii) salían a venderlo en carreta a las ciudades cercanas.

El proyecto de extracción de cochayuyo, tenía como propósito formar una empresa que operara como intermediaria a favor de los pescadores. Esta idea ya estaba presente en la Asociación, sin embargo, no sabían cómo hacerlo. Para esto, el Plan de Desarrollo Económico y el PLADECO fue muy útil ya que dio los lineamientos productivos en el cochayuyo.

El trabajo de IMPULSA, se abocó a apoyar a la Asociación y asesorarla en la conformación de una Sociedad Comercial la que se conformó legalmente en el año '99 agrupando a Representantes de 10 de las 12 comunidades que integran la Asociación Pulaftenche de la zona de Tirúa Sur Costa.

---

<sup>7</sup> En este período se produce un cambio en el profesional de IMPULSA a cargo de la intervención en Tirúa.

Uno de los resultados importantes del trabajo de IMPULSA con la Sociedad Pulafquenche, fue hacer los contactos a través de PROCHILE con empresas taiwanesas interesadas en comprar el cochayuyo a la Sociedad Comercial. Producto de esto se firmó un contrato en el cual la sociedad se compromete a entregar una cierta cantidad de cochayuyo y las empresas lo compran, lo procesan y luego lo exportan a Taiwán.

La extracción del Cochayuyo se organiza por comunidades, las cuales le venden a la Sociedad Comercial este producto y luego ésta la entrega a las empresas taiwanesas. Acorde con el reglamento de la Sociedad Comercial, las ganancias se distribuyen de la siguiente manera: un 30% son para las comunidades, las cuales deberán invertirlas pensando en su desarrollo y el 70% restante, queda para la Sociedad, la cual debe reinvertirla.

Dentro de los proyectos de la Sociedad Comercial Pulafquenche que aún están pendientes y que fueron apoyado en un comienzo por el IMPULSA, está i) la producción de cochayuyo amarillo para comercializarlo dentro de Chile y ii) la instalación y manejo de técnicas y herramientas para ellos directamente procesar y exportar el cochayuyo negro.

2. Regularización de permisos para la extracción de cochayuyo, dentro de los marcos legales actuales.

Se hicieron los trámites para que los pescadores obtuvieran los permisos de pesca, los cuales hacían legal la extracción del cochayuyo. Se partió regularizando a los miembros fundadores de la sociedad comercial, ya que con esto se podía regularizar después a toda la sociedad.

Además, se comenzaron los trámites para regularizar el borde costero, logrando hacer un Plan de Manejo Interno, y obtener el permiso para explotar el territorio como fuente de recurso público. Sin embargo, aún está pendiente la elaboración de la Línea Base y el Plan de Manejo definitivo para que se le asigne a la asociación definitivamente la concesión del borde costero.

IMPULSA consiguió a través de contactos con el Comité de Asignación regional (CAR) y SERCOTEC el financiamiento para la licitación de estos estudios, sin embargo a la fecha de realización del terreno estos aún no estaban en ejecución.

Al término de este período, el profesional de IMPULSA, fue lentamente abandonando el trabajo relacionado con el área de manejo y traspasándolo a uno de los profesionales de Servicio País que llegan a trabajar con la Asociación.

3. Modificar la Ley de pesca para el reconocimiento de los derechos indígenas en el tema de áreas de manejo.

Esta es una línea de trabajo muy importante dentro del quehacer de IMPULSA con la Asociación Pulafquenche. Lo que se busca es la gratuidad para los pueblos indígenas de la patente para el uso del borde costero. Lo que se quiere es que se reconozca como un derecho. Para esto se realizó un estudio jurídico que se presentó en diversas reuniones a políticos (personalidades de gobierno, diputados, senadores).

Los avances en esta línea de acción, fueron sustantivos en un comienzo, sin embargo, como son temas de decisión política, se requiere de la colaboración y convencimiento de distintas entidades y personalidades, lo cual es difícil de alcanzar.

**c) Tercer Momento (2001 a 2002):**

El profesional de IMPULSA a cargo de la intervención, se distancia progresivamente del trabajo realizado con la Asociación Pulafquenche y se centra en un trabajo con los pescadores de Tirúa.

Durante este período se ha tomado o retomado contacto, según el caso, con cinco organizaciones de pescadores (Sindicato de Pescadores Independiente de Trananquepe – Sindicato de Pescadores de Quidico – Sindicato de Pescadores de Tirúa – Organización Turunmapu – Comercial Río Tirúa – Asociación Pulafquenche). Todas ellas, apoyadas por IMPULSA, conformaron durante el 2001 el Consejo de Pescadores de Tirúa.

El propósito de esta entidad es convertirse en un referente único en la zona, para negociar y para conseguir apoyo de parte de las instituciones públicas en lo que refiere a la pesca artesanal.

El trabajo a la fecha se ha centrado en la consolidación y conformación del Consejo. Los resultados se han visto son poco alentadores, ya que las organizaciones que lo componen están muy divididas y con conflictos entre ellas, lo cual ha desincentivado la participación. A la fecha sólo están participando de las reuniones (que son esporádicas), tres organizaciones.

En relación a la Asociación Pulafquenche, se observa que hay capacidades instaladas que les permiten por su cuenta continuar su gestión y el desarrollo de nuevas iniciativas. Además, han seguido acompañados con profesionales y técnicos de otras instituciones, a los cuáles la misma organización ha solicitado ayuda o que han llegado a hacer intervención.

Durante este año, se realiza en la comuna la primera Escuela de Líderes. En esta participaron personas de diferentes entidades, agrupaciones y organizaciones de la comuna. Los resultados en términos de gestión de las actividades y satisfacción de los asistentes son positivos.

## **5. Elementos facilitadores y elementos obstaculizadores**

Elementos facilitadores: En el marco de la intervención llevada a cabo en Tirúa, se pueden mencionar algunos elementos que han contribuido, tanto al buen desarrollo de las actividades, como a que éstas lleven a los resultados deseados. Los principales facilitadores se relacionan con la fuerte organización asociada a la identidad mapuche existente en la comunidad. Se observa que hay una buena articulación entre lo que son los liderazgos tradicionales y los relacionados con la asociación, lo cual favorece el fortalecimiento de las actividades y de la tradición.

Por otro lado, los dirigentes de la comunidad, son personas con vasta experiencia y legitimidad tanto al interior de la organización como de las instituciones públicas y privadas de la región.

Es también un facilitador, la motivación y claridad de la comunidad en relación a lo que se quería hacer y cómo se visualizaba su desarrollo.

Elementos Obstaculizadores: el principal factor obstaculizador de la intervención en términos generales, ha sido la lejanía y aislamiento del lugar, lo cual dificulta el contacto y trabajo con instituciones públicas y privadas para un desarrollo económico más independiente y autogestionado.

En relación al trabajo que ha realizado el programa en la comuna con las organizaciones de pescadores se observa que un obstáculo importante ha sido la desconfianza existente entre los pescadores. Esto dificultó la conformación de una organización que permitiera agrupar y velar por sus intereses a nivel colectivo y que el trabajo de IMPULSA tuviera una continuidad.

Un obstáculo asociado directamente al trabajo de IMPULSA en la zona, es que a partir del año 2001 el profesional encargado de la intervención, quien hasta entonces vivía en Tirúa, se traslada a Concepción. Esto hace que se pierda presencia en la zona y que se debilita el trabajo con la Asociación y con los pescadores.

## **6. Proyectos que surgieron del contacto con IMPULSA**

La experiencia de Tirúa ha involucrado a muchas instituciones y actores sociales, a la vez que ha implicado el desarrollo de diversas actividades. Los proyectos con activa participación del profesional de IMPULSA fueron los siguientes:

- Elaboración del PLADECOS de la comuna de Tirúa
- Elaboración de los Planes de Desarrollo Económico de la zona del Lago Lleu – Lleu y de la zona Lafquenche (Tirúa sur costa).
- Tramitación legal y obtención de los permisos de manejo para todos los vendedores de cochayuyo con que trabaja la Sociedad Comercial.

- Tramitación y obtención del área de manejo para la Asociación Pulafquenche.
- Se hizo un estudio jurídico en relación a las posibilidades de modificar la ley en lo que respecta al cobro de la concesión de áreas de manejo para pueblos indígenas.
- El PRORURAL, apoyan con recursos para financiar el viaje de personas de la Sociedad Pulafquenche al Congreso Nacional, para presentar propuesta de Área de Manejo en el caso de las comunidades indígenas.
- Se logró el financiamiento de la Fundación Andes (\$14.000.000) para comprar un camión para la Asociación Pulafquenche, con el cual trasladar el cochayuyo hasta Concepción.
- Con CONADI se consiguió un proyecto de Desarrollo Indígena para la construcción de galpones.
- Se realiza con apoyo de CORFO capacitación a la Asociación Indígena Pulafquenche.
- Cuatro comunidades de la Asociación Indígena Pulafquenche han implementado proyectos de camping.
- Un grupo de jóvenes y mujeres de la Asociación Indígena Pulafquenche están realizando proyecto de reparación de redes.
- Con la Fundación IMPULSA se consiguen recursos (\$1.600.000), para crear un Fondo Rotatorio que permita comenzar a echar a andar proyectos de los pescadores del Consejo (15 créditos).
- Se consigue un proyecto PROFO para apoyar en temas comerciales a 7 caletas de pescadores.
- Se realiza un Plan Comunal de Pesca Artesanal en Tirúa con aportes de SERNAPESCA.
- Se realiza un proyecto de apoyo productivo a las caletas.
- Se elaboró un plan de inversión por caleta.
- Se logra el financiamiento de FOSIS para:
  - a) Apoyar proyectos de 10 microempresarios
  - b) La compra de trajes de buzos al Sindicato de Tranaquepe
  - c) Para mejora de embarcaciones de 18 pescadores.

## **7. Otros resultados asociados a IMPULSA**

Algunos otros resultados asociados a la puesta en marcha de IMPULSA en la comuna son:

- La presencia del programa en este territorio ha motivado la participación de algunas personas de la comunidad y del municipio en la Escuela de Líderes en la Provincia de Arauco.
- Se han realizado cursos CEFE para emprendedores en los que han participado algunos dirigentes de la comuna, entre los cuales están los pescadores vinculados al Consejo de Pescadores de Tirúa.
- Se observan nítidamente resultados en términos de la capacidad de empoderamiento de los dirigentes de la Asociación Pulafquenche y de la comunidad.

- La Asociación Pulafquenche es una entidad reconocida y validada a nivel institucional en la región. Ejemplo de esto es que ha logrado establecer contactos y vínculos directos con las instituciones regionales, sin que sus proyectos pasen por el municipio. Servicio País instala sus profesionales directamente en la Asociación y no el municipio. La Asociación es quien supervisa su labor.
- La Asociación Pulafquenche ha logrado gran capacidad de independencia. Esto se manifiesta en que los proyectos e instituciones que llegan a trabajar a la zona, deben contar con su aprobación y deben ser coherentes con sus planes de acción internos.
- Los logros económicos y sociales que se han tenido las comunidades indígenas, “el progreso”, como ellos lo llaman, ha venido a reforzar la cultura tradicional sin destruirla.

## **8. Efectos en los agentes públicos y privados**

Durante los primeros años del trabajo de IMPULSA en Tirúa, se desarrolló un fuerte apoyo y acompañamiento a la gestión del municipio. En este proceso, se logró aportar con metodologías y enfoques de acción innovadores que fueron positivamente incorporados en las formas de acción de esta entidad. Algunos de los elementos que, según señalan los agentes locales, aportó el programa fueron: la participación, la incorporación de una visión territorial, la conformación de equipos de trabajo, la planificación del desarrollo, etc.

Posteriormente, cuando el programa focaliza su acción en la zona de Tirúa Sur Costa, la intervención se orienta al trabajo comunitario, abandonando en parte el tema institucional. Así se explica que no se hayan generado intentos de conformar instancias de trabajo colegiadas con el conjunto de entidades que han intervenido en la zona lafquenche.

Desde entonces, la única experiencia de coordinación más formal que estableció IMPULSA fue con los profesionales de Servicio País que llegaron a trabajar a la Asociación Pulafquenche. Con ellos se conformó equipo, intentando distribuir las labores de apoyo técnico. Sin embargo, como resultado indirecto de esta coordinación, los profesionales de Servicio País, lograron incorporar elementos sustantivos del enfoque de IMPULSA, lo cual permitió dar continuidad a la acción con la comunidad.

En los últimos años, esta coordinación entre IMPULSA y Servicio País se fue perdiendo y junto con eso, se empiezan a utilizar enfoques diferentes, lo cual en algunos casos fue motivo de conflictos.

A pesar de que en Tirúa no existieron más instancias formales de coordinación institucional, el profesional de IMPULSA encargado de la intervención desarrolló fuertes vínculos con otras instituciones. Esto permitió que se fuera convirtiendo en un agente articulador de los intereses de la comunidad con los de las instituciones, en pos del desarrollo del territorio. A través de este trabajo, se fue mostrando a las otras instituciones el enfoque de IMPULSA y motivándolas a incorporar esta manera de hacer desarrollo local.

Como producto de esto, se logró en el marco de esta intervención, vincular a distintos profesionales y funcionarios de instituciones de la comuna y de la región con las instancias de formación que tiene el programa: Diplomado y Escuela de Líderes.

## 9. Efectos y resultados a nivel de los beneficiarios

A continuación se sintetizan los principales efectos y resultados asociados a la intervención de IMPULSA en general y cuando corresponde, haciendo distinciones en función de los distintos actores con que se trabajó:

<b>Capacidad de independencia</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Capacidad de tomar decisiones</b>	Los principales resultados del IMPULSA en la comuna, tienen que ver con el trabajo desarrollado con la Asociación Indígena Pulafquenche y en especial con el desarrollo de capacidades de tomar decisiones. Esta organización ha logrado independizarse de las instituciones públicas y privadas y operar de manera interdependiente con ellas. Las decisiones acerca de los proyectos que llegan a la zona, forma de operar, los planes a futuros, etc. dependen de ellos. A pesar de esto cabe mencionar, que esta capacidad está principalmente centrada en la buena labor de los dirigentes, quedando la duda con lo que ocurre a nivel de la comunidad en general.
<b>Desarrollo de las potencialidades preexistentes</b>	IMPULSA llega a trabajar en una comuna que tenía bases sociales firmes y que tenía identificadas sus potencialidades. IMPULSA a través de los planes de desarrollo y del trabajo de acompañamiento sólo ordena las iniciativas existentes, las operacionaliza y les da consistencia en actividades y proyectos.
<b>Responsabilidad con el propio desarrollo</b>	Este es un resultado positivamente logrado en el trabajo con la Asociación. Asumen activamente que su futuro depende de sus propias acciones y gestiones. Tanto IMPULSA como el resto de las instituciones presentes en el sector son un apoyo a su desarrollo. Sin embargo, con los pescadores no ocurre lo mismo.
<b>Capacidad de interdependencia</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Generación de identidad comunitaria y territorial</b>	En la zona sur costa de Tirúa se ha ido consolidando progresivamente una identidad compartida. Esta gira en torno al tema indígena y a sus propuestas de desarrollo. La identidad es territorial, asociada a la cultura lafquenche.
<b>Apoyos de otros</b>	La Asociación Pulafquenche tiene plena claridad de sus limitaciones técnicas y organizacionales para avanzar en la consecución de sus propósitos. Frente a éstas han asumido progresivamente un rol activo, solicitando apoyo y evidenciando sus necesidades a diferentes entidades públicas y privadas. En el caso de los pescadores, la situación ha sido diferente. Están abiertos a recibir apoyos pero, más que en función de superar sus limitaciones, lo hacen como una manera dependiente de obtener algún beneficio.

<b>Efectividad</b>	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Visión de Futuro</b>	<p>IMPULSA cumple un papel central en la definición y construcción de visión de futuro en la comuna. Los planes de desarrollo elaborados son el principal instrumento y producto utilizado.</p> <p>En el caso de la Asociación había, desde antes del IMPULSA mucho camino recorrido en términos del futuro a que aspiraban.</p> <p>Por el contrario, en el caso de los pescadores, queda la impresión que es IMPULSA quién visualiza la necesidad de intervenir, construyendo una visión externa del futuro a que pueden aspirar. Esta puede ser una explicación a que los resultados del trabajo con los pescadores sean más débiles.</p>
<b>Estrategia de desarrollo</b>	<p>La principal labor de IMPULSA en la comuna consiste en poner a disposición de los distintos actores, elementos técnicos para traducir las necesidades e iniciativas en acciones y planes de acción concretos. Su trabajo permite identificar ámbitos de acción o de desarrollo prioritarios.</p> <p>A nivel municipal, esto se tradujo en el PLADECOC, el cual entregó estrategias. En el caso de la Asociación, estas estrategias se plasmaron en el Plan de Desarrollo. En el caso de los pescadores no alcanza a visualizarse una estrategia muy definida.</p>
<b>Implementación de la Estrategia de desarrollo</b>	<p>En la municipalidad, la estrategia en que se traduce el PLADECOC, fue en un comienzo muy utilizada como guía. Sin embargo, a medida que pasó el tiempo la acción perdió este norte y según señalan los agentes comunales, se comenzó a desarrollar una acción sin perspectiva estratégica.</p> <p>En la Asociación, la estrategia es lo que ha dado hasta ahora continuidad y coherencia a su acción.</p> <p>Con los pescadores, las acciones que se realizaron fueron más bien coyunturales y no estratégicas.</p>
<b>Pertinencia</b>	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Pertinencia técnica</b>	Las metodologías utilizadas durante la intervención de IMPULSA, parecen ser técnicamente pertinentes que han permitido complementarlos y potenciarlos.
<b>Pertinencia cultural e histórica</b>	Ha habido una especial preocupación por realizar una intervención respetuosa y potenciadora de la cultura indígena de la comunidad. Ejemplo de esto es la incorporación en las líneas de acción, del tema del área de manejo para pueblos indígenas, el dar continuidad y viabilidad económica a una actividad tradicional como es la recolección del cohayuyo y el resguardo de la organización tradicional mapuche en el marco de conformación de una empresa privada de comercialización.
<b>Participación</b>	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Toma de decisiones</b>	Los principales resultado sobre este punto se observan en la Asociación. En ésta se ha generado una estructura decisional que incorpora e involucra al conjunto de las comunidades que la conforman. Al parecer en un comienzo las decisiones eran tomadas de manera colectiva y representativa, sin embargo, se pudo observar que esto se ha ido perdiendo ya que los dirigentes han ido asumiendo mayores responsabilidades y más autonomía. Esto ha ido a favor de la eficiencia de las acciones, sin embargo en desmedro de la unidad y del compromiso comunitario con las acciones de la Asociación.

<b>Disposición a participar</b>	Producto de lo anterior, la disposición de la gente de las comunidades a participar en las acciones de la Asociación ha ido disminuyendo. Se acota a enviar representantes a las reuniones de la directiva de la organización, la cual incluso es intermitente. Las reuniones de asamblea se han distanciado y la participación en actividades intercomunitarias también.
<b>Organización y liderazgo</b>	En la zona Sur Costa de Tirúa se ha consolidado una organización territorial y económica fuerte (la Asociación y la Sociedad Comercial respectivamente). Los dirigentes han ido desarrollando una gran capacidad de liderazgo y una fuerte experiencia en el tema de desarrollo local con perspectiva indígena. Han ido accediendo a espacios de formación y capacitación que les han sido útiles para su labor dirigenal. En el caso de los pescadores, los resultados a nivel organizacional son escasos. No obstante la conformación de un Consejo de Pescadores artesanales tuvo como propósito agrupar a organizaciones de pescadores de la comuna, lo que finalmente generó fuertes conflictos entre ellas. El consejo quedó conformado con una parte de las organizaciones y los dirigentes no tienen plena legitimidad entre los miembros.
<b>Ciudadanía</b>	Las comunidades lafquenches, han desarrollado una fuerte conciencia de sus derechos y de la legitimidad de su reclamo. Como organización, la Asociación Pulafquenche, ha asumido un rol activo en el desarrollo de acciones que sean útiles para sus miembros pero también a nivel comunal, es decir hay un fuerte compromiso con lo público.
<b>Logros materiales</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Calidad de vida</b>	Se observa con claridad que la calidad de las personas de la comuna, han mejorado ostensiblemente durante los últimos años, incluso desde antes de la llegada de IMPULSA. Los principales resultados tienen que ver con: el mejoramiento de caminos, el acceso al sistema educacional y de salud, mejora de la situación de vivienda, etc.
<b>Desarrollo Productivo</b>	El desarrollo productivo, fue convirtiéndose progresivamente en el principal ámbito de acción de IMPULSA en la comuna. Los principales resultados tienen que ver con: la detección de palancas de desarrollo económico en la comuna (el turismo y la producción de cochayuyo) y el apoyo y acompañamiento para potenciarlas. Sin embargo, se observa que han aumentado los ingresos familiares y comunitarios asociados a la extracción del cochayuyo y su venta a la Sociedad Comercial.

## 10. Comentario Final

Lo que caracteriza la intervención de IMPULSA en Tirúa, es su capacidad de detectar las potencialidades de distintos agentes comunales y llevar a cabo un proceso de acompañamiento que les permite fortalecerlas y utilizarlas en pos de su desarrollo y del territorio.

Los resultados más visible de la intervención son: i) la elaboración de un PLADECO participativo de la comuna y de Planes de Desarrollo Económico para dos sectores de la comuna y ii) la puesta en marcha del proyecto de comercialización de cochayuyo de la Asociación Indígena Pulafquenche.

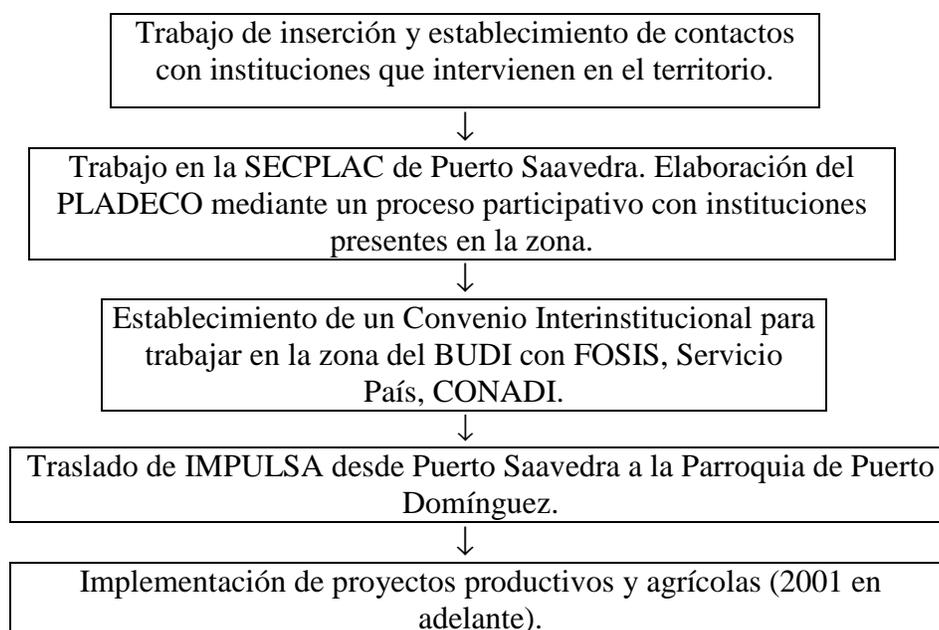
Es claramente identificable que mientras los profesionales de IMPULSA vinculados a la intervención tuvieron una fuerte presencia en la zona, los resultados y avances fueron sustantivos y visibles. Sin embargo, en el último tiempo el trabajo empieza a debilitarse y a perder dirección, lo cual se traduce en acciones que tienen poco impacto y que generan desconfianza de los actores locales en el programa.

## FICHA INTERVENCIONES

### PUERTO SAAVEDRA (IX REGIÓN)

*La intervención en Puerto Saavedra ha puesto su énfasis en tres áreas : i) coordinación institucional, mediante el desarrollo de un trabajo articulado y con visión territorial; ii) desarrollo productivo, a través de iniciativas asociativas de producción (turísticas y agrícolas) y iii) iniciativas de formación y apoyo organizacional. Las actividades desarrolladas han estado orientadas a la potenciación del territorio resguardando la identidad indígena y apoyando a la comunidad para que asuma un rol activo en el proceso de desarrollo. Sus resultados son variados y se han producido reorientaciones en las estrategias de acción. A pesar de esto, actualmente se observa una continuidad en el trabajo y claridad acerca del curso de la intervención en el mediano plazo.*

### Síntesis cronológica de la intervención:



### 1. Breve caracterización de la localidad

El territorio en que se desarrolla la intervención corresponde a la zona que bordea el Lago Budi. Comprende parte de la comuna de Saavedra y de Teodoro Schmidt. En términos de

unidad territorial, el espacio delimitado formalmente que más se acerca a definir la zona en que trabaja IMPULSA, es la del ADI Budi<sup>8</sup>.

Según el estudio de Línea Base realizado por el Departamento de Estudio de MIDEPLAN durante el año 1999, el número de habitantes del ADI Budi es de 13.211 personas. La distribución de la población por segmentos etáreos específicos, señala que se trata de una población joven (44.7% de las mujeres y el 44.2% de los hombres tiene menos de 20 años)

Es una zona eminentemente agrícola. La principal actividad productiva es la explotación de la tierra. Los terrenos son ocupados generalmente por sus dueños. La tierra se destina principalmente a la producción de papas que se destinan al consumo familiar. Una escasa proporción de los productores comercializa la producción.

El apoyo técnico es escaso en la zona. El existente es proporcionado principalmente por INDAP e instituciones privadas. Los principales problemas que enfrentan los habitantes de la zona rural, en tanto productores, son los bajos precios que obtienen por la venta de sus productos.

Las principales dificultades productivas de la población son 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.

Como resultado de las condiciones socioeconómicas de la zona, se tiene que para el 2000, el 50,8% de los hogares de la comuna se encuentran en situación de pobreza.

La escolaridad de la población es baja, una proporción no significativa de ella ha alcanzado la educación media completa. Las necesidades de educación formal están cubiertas en el Area por las 43 escuelas existentes.

La salud de la población está cubierta satisfactoriamente a través de suficientes Postas de Salud distribuidas al interior del territorio del Area. Cuando es necesario, se recurre al Hospital de Puerto Saavedra o de Temuco. Las rondas médicas mensuales complementan las necesidades de atención de la salud de la población. Las atenciones de especialidades son escasas.

Se observa un fuerte proceso migratorio campo-ciudad al interior de la comuna y hacia la capital regional y Santiago. Se trata mayoritariamente de jóvenes, mujeres y hombres, en busca de empleo, para trabajar en el servicio doméstico y en la construcción.

---

<sup>8</sup> Las ADIs son un instrumento de Desarrollo para Pueblos Indígena establecido en el Artículo 26° de la Ley Indígena (N°19.253, vigente desde noviembre de 1993). Consiste en la definición de un área geográfica, que comparte como principal característica la identidad histórico cultural de algún pueblo indígena. En el caso del Lago Budi, el territorio del ADI fue decretado el 10 de Marzo de 1997.

## 2. Origen de la Intervención

El programa llega a la zona en el año 1996 producto de que estaba considerada como una de las más pobres del país.

El propósito era enseñar a los agentes locales metodologías de innovación que mejoraran la eficiencia y el impacto del Plan de Superación de la Pobreza implementado en el año 1995. Para esto, se consideró que era central que el Gobierno Regional contara con una carta de navegación para trabajar en la comuna. Así se decidió realizar el PLADECO de la comuna de Puerto Saavedra.

Los propósitos iniciales del programa en la comuna eran en resumen dos: i) probar metodologías de Desarrollo Local y ii) cambiar las condiciones de vida de la comunidad.

## 3. Instituciones y organismos vinculados

Durante el desarrollo de la intervención en la comuna de Puerto Saavedra, se ha logrado establecer distintos vínculos (más cercanos y más lejanos) con distintas instituciones. A continuación se presentan<sup>9</sup>:

<b>Instituciones con vínculos más cercanos, estratégicos y/o permanentes</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Motivo de vínculo</b>
Parroquia de Puerto Domínguez	Financiamiento proyecto de mejoramiento de calidad de vida de comunidades – Oficina equipo IMPULSA
CONADI	Convenio Institucional – Financiamiento de proyectos individuales a comunidades
Servicio País	Convenio Institucional
FOSIS	Convenio Institucional – Financiamiento de proyectos individuales a comunidades
FUNDAR (Arzobispado de Villarrica)	Apoyo iniciativas turísticas (Responsable técnico proyecto presentado a Fundación Andes)
SERNATUR	Apoyo iniciativas turísticas

<b>Instituciones con vínculos más lejanos, puntuales y/o esporádicos</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Motivo de vínculo</b>
SERCOTEC	Apoyo iniciativas turísticas
Municipalidad de Puerto Saavedra	PLADECO - Apoyo iniciativas turísticas
Municipalidad de Puerto Domínguez	Apoyo iniciativas turísticas
CONAMA	Apoyo iniciativas turísticas
AMBAR	Estudio de Factibilidad
Universidad de la Frontera	Alumnos en Práctica

<sup>9</sup> Se toma como referencia los vínculos establecidos a lo largo de toda la intervención en la comuna, por tanto no necesariamente a la fecha los vínculos se mantienen con igual grado de intensidad.

#### **4. Etapas de la intervención y sus resultados**

##### **a) Primero Momento (1996 - 1997)**

El trabajo se orientó a detectar y establecer contacto con los principales agentes comunales y regionales de la zona. El propósito era comenzar a establecer vínculos para realizar una gestión coordinada. El encargado de la unidad de intervención era un profesional del programa que vivía en Santiago y que viajaba cada cierto tiempo a la región y a la comuna. Esta forma de trabajo duró 1 año y luego se quiso tener más presencia y desarrollar una acción más permanente.

##### **b) Segundo Momento (1997 – 1998 - 1999):**

Se define un UOL que conoce la zona, la dinámica local y a las comunidades. Es un profesional que trabaja en la Parroquia de Puerto Domínguez y que tiene un vasto conocimiento de las comunidades del Lago Budi. Su trabajo se ha centrado en temas de desarrollo comunitario.

El trabajo que se comienza a realizar adquiere un nuevo foco de atención: el municipio de Puerto Saavedra. El objetivo último era elaborar un PLADECOS y una cartera de proyectos para orientar la acción comunal. Para esto, el UOL se instala a trabajar en el municipio (SECPLAC). La principal característica de este período, es que generó un fuerte proceso participativo con las comunidades, principalmente con numerosos agentes institucionales que trabajaban en la zona.

Durante este período y asociado a la elaboración del PLADECOS, se formuló una gran cantidad de proyectos. Sin embargo, sólo unos pocos lograron obtener financiamiento y correspondieron a los que presentó a concurso y gestionó el profesional IMPULSA.

Los resultados de esta etapa son:

- Se elaboró un PLADECOS, que entregó líneas de trabajo claras, sin embargo, el municipio no lo consideró ni lo valoró como un aporte a su gestión. Tanto es así que ni siquiera se presentó al Concejo para su aprobación, por tanto no se implementó. Este resultado tiene que ver con la dinámica interna y los conflictos al interior de la municipalidad, independientemente del trabajo de IMPULSA.
- Se construyó una cartera de proyectos. La mayor parte quedaron en el municipio sin que se les diera continuidad a su gestión.
- Durante este período se elabora la Línea Base

##### **c) Tercer Momento (1999 – 2000 - 2001):**

El segundo momento termina cuando se constata que el trabajo con el municipio ha fracasado, debido a problemas internos y a la rigidez de éste para aceptar e involucrarse con nuevas formas de trabajo.

En este período, IMPULSA a nivel nacional cambia de enfoque y se propone articular las metodologías del programa con las formas de trabajo de la comunidad. Las orientaciones del programa tienden a dar prioridad al tema de formación de personas. Se postula que el cambio del sujeto va antes que cualquier acción, ya que si lo primero sucede, las segundas se producirán como consecuencia y con mejores resultados.

El trabajo de IMPULSA en Puerto Saavedra, considera esta nueva perspectiva del programa y continúa intentando articular el desarrollo de un trabajo interinstitucional coordinado. Además de esto, se hizo un acompañamiento sistemático a las comunidades para que fueran ellas quienes detectaran sus necesidades, identificaran las más prioritarias y elaboraran planes de acción.

Durante el año '99, el trabajo se abocó a retomar los contactos de los primeros años del programa y de los vínculos que se armaron con las instituciones producto del trabajo en el PLADECO en la comuna. Paralelamente se estableció contacto con las comunidades y se identificaron líderes y agentes de desarrollo. La idea fue coordinar y vincular los lineamientos del PLADECO con los recursos y visión que tenía la comunidad. Así se armó con las instituciones y las comunidades un Plan de Trabajo Local, el cual se ejecutaría a través de proyectos.

El principal resultado de este trabajo fue a nivel institucional. Se firma un Convenio Interinstitucional entre FOSIS, CONADI, Servicio País e IMPULSA para realizar una acción conjunta con visión territorial. Este convenio se traduce en que cada institución instala a profesionales en la comuna, armándose una sola oficina y un solo equipo de trabajo. Las ofertas de programas y mecanismos de intervención de cada institución se ponen al servicio del trabajo colectivo. Los recursos de todas estas instituciones se ponen a disposición del trabajo colectivo, llegando a contar con un presupuesto de \$ 186.801.069. Este trabajo de coordinación estuvo liderado fundamentalmente por IMPULSA.

El equipo se organiza sectorializando el territorio y cada profesional opera como agente de desarrollo de un sector. Esta forma de trabajo permite articular los distintos saberes, recursos y visiones institucionales y personales en pos del desarrollo global del territorio.

Durante este período se pierde el objetivo inicial de IMPULSA de sistematizar metodologías y se pone énfasis en lo formativo. Este trabajo se entiende como un esfuerzo porque las acciones y proyectos que se hacen en cada comunidad se originen, diseñen y ejecuten desde adentro de las comunidades. El trabajo se orienta a la acción local autónoma contando con un respaldo económico, técnico institucional que da viabilidad a la acción.

Las líneas de trabajo en torno a las cuales se organizó el trabajo de las instituciones fueron:

- a) Fortalecimiento de la Sociedad Civil Indígena
- b) Vivienda y Equipamiento Comunitario
- c) Programa de Desarrollo Local

- d) Programa FOSIS de Desarrollo Productivo Rural
- e) Programa de Formación Personal de Líderes para el Desarrollo Económico Local
- f) Búsqueda de nuevas formas de captura de alevines de lisas y mejora de sistemas de seguimiento de ensenadas de cultivo (Lago Budi)
- g) Plan de Desarrollo Turístico en el Lago Budi

Durante el primer año, la coordinación del trabajo institucional estuvo liderada por IMPULSA, y funcionó bien. Sin embargo para el segundo año se decide traspasar esta responsabilidad a otra de las instituciones, el programa Servicio País, por los siguientes motivos:

- Articular y consensuar las distintas miradas y formas de acción de las instituciones, significaba un esfuerzo muy grande para los recursos (humanos y económicos) de que disponía IMPULSA.
- La existencia del convenio estaba siendo muy dependiente de la acción de IMPULSA, entonces se quería delegar la responsabilidad para traspasar el compromiso y capacidad de coordinación a las otras instituciones.
- El programa IMPULSA asume con más fuerza para el año 2000 la idea de trabajar en el tema del desarrollo de capacidades, lo cual requería que el UOL dedicara más tiempo para acompañar desde esta línea el trabajo de las instituciones y de la comunidad.

El año siguiente se perciben problemas en la coordinación, ya que no se logra mantener la unidad de enfoque para realizar el trabajo. Esto genera conflictos entre las instituciones. El profesional de IMPULSA, toma una actitud observante y menos protagónica. Intenta mantener y dar continuidad al trabajo con la comunidad, intentando evitar que los problemas institucionales frenen lo que se venía desarrollando.

Durante ese año dos de los socios del convenio (FOSIS y Servicio País) tuvieron una crisis en sus propias instituciones, lo cual sumado a los problemas de coordinación influyó en que el trabajo interinstitucional se debilitara. Según el profesional de IMPULSA en Puerto Saavedra, los problemas principales se tuvieron con Servicio País y tuvieron que ver con que:

- h) Tiene una lógica de trabajo anual, entonces al cambiar los profesionales en las comunas, cambia también el enfoque de acción.
- i) Los profesionales tienen poca experiencia en el trabajo a nivel local y comunitario y son muy voluntaristas.
- j) Como programa no hay una estructura ad hoc que permita flexibilidad para el desarrollo de trabajo con instituciones con lógicas diferentes.

Este proceso concluye en que a final del año 2000 el convenio se termina<sup>10</sup>.

Entre los principales resultados de este trabajo interinstitucional de desarrollo local se observan:

---

<sup>10</sup> El convenio había sido planificado para tres años y sólo duró dos.

- Entre los recursos financieros de cada institución social, más los que se allegaron de otras instituciones con las que se estableció coordinación para acciones específicas de este equipo interinstitucional, se habían logrado movilizar alrededor de \$300.000.000.
- Se identifican con la comunidad áreas de acción estratégicas, principalmente a nivel económico y se realizan estudios<sup>11</sup>, planes de acción y proyectos para potenciarlas (turismo, pesca, cultivo de papas, etc.).
- Se logra conformar grupos de trabajo con personas de distintas comunidades que tienen iniciativas de trabajar en temas y proyectos específicos.
- Se realiza la primera Escuela de Líderes en la comuna.
- Para cada una de las líneas de acción en torno a las que se organizó el trabajo de las instituciones involucradas en el convenio, se hicieron variadas actividades<sup>12</sup>. De estas, interesa destacar, por el protagonismo que tuvo IMPULSA y por sus resultados posteriores, la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico del Lago Budi. Éste consistió en un plan de acción que identificó la viabilidad técnica de 21 iniciativas turísticas familiares. Éstas conformarían un circuito alrededor del lago. Vinculado a este trabajo, se crea una Asociación Turística Indígena, que tiene como propósito representar a las iniciativas ante instituciones públicas y privadas que sirvieran de apoyo para ponerlas en marcha.

#### **d) Cuarto Momento (2001-2002):**

El quiebre del convenio, es asumido por el profesional de IMPULSA como un aprendizaje en términos de que hay una dificultad estructural en las instituciones públicas para disponerse a trabajar con nuevas metodologías. Algunas explicaciones a esto, es que operan con mucha fuerza los celos institucionales y la falta de flexibilidad de los profesionales.

El programa intenta hacer un giro en su forma de acción. Se cambia a trabajar a Puerto Domínguez y se instala en la Parroquia, desde donde continúa con el trabajo que se venía realizando con la comunidad desde antes del convenio.

El Equipo IMPULSA se refuerza e ingresan nuevas personas. Dos de ellos son profesionales mapuches, uno especialista en temas de turismo y el otro en temas agrícolas. Además, se incorporan dos alumnos en práctica de trabajo social y una de secretariado. El trabajo se organiza en tres líneas: formativa, agrícola y turística. Se gestionan y allegan recursos a través de proyectos para financiar el trabajo en cada una de estas áreas.

Se comienzan a establecer trabajos conjuntos con la Parroquia de Puerto Domínguez (Obras de riego, agua potable y baños) y se establecen contactos con el resto de las instituciones presentes en la zona en función de áreas de trabajo específicas. Se produce un cambio a la forma de trabajo anterior, en donde la coordinación pretendía ser a nivel institucional - territorial global y ahora es territorial y para temas específicos.

---

<sup>11</sup> En particular interesa destacar que se hace un estudio de factibilidad técnica para el desarrollo de un circuito turístico en el Lago Budi.

<sup>12</sup> Ver Memoria Anual 1999 – 2000 para el Área de Desarrollo Indígena del Lago Budi.

La acción del programa se acota a trabajar en un territorio más pequeño que comprende la zona sur oeste del Lago Budi (desde el estero Temo hasta el estero Chelle) que abarca sectores de la comuna de Teodoro Schmidt y Puerto Saavedra. Estos son territorios delimitados por la dinámica local, hay una conectividad natural y una territorialidad ancestral. Además, coincide con que son comunidades que están en el límite de Área de Desarrollo Indígena, entonces quedan fuera de las acciones gubernamentales y que son los límites de la parroquia.

En particular para el trabajo con las iniciativas turísticas, el trabajo sale de estos límites ya que se continua con el trabajo que se viene realizando desde el año '99.

Las áreas de trabajo que toman más fuerza en esta nueva etapa son:

- a) Desarrollo de Iniciativas Productivas Agrícolas. Se han financiado proyectos que promueven la asociatividad de productores de papa<sup>13</sup>. Además, se está trabajando con personas que tienen la iniciativa de trabajar en red la instalación de almacenes locales de abastecimiento.
- b) Desarrollo de Iniciativas Productivas Turísticas. Se han puesto en ejecución 11 proyectos turísticos en la temporada de verano del 2002. Hay cuatro más en construcción y se está gestionando el financiamiento de otros.
- c) Apoyo y Formación a la organización comunitaria. Se realizó una escuela de líderes con jóvenes de la comuna. La metodología utilizada se basó en la utilizada por IMPULSA en otras comunas, pero se adecuó a las necesidades y particularidades de los jóvenes de las comunidades en que se focaliza el programa. Por ejemplo, se dio énfasis en el tema de elaboración y diseño de proyectos.

Se debe hacer mención que en términos del trabajo realizado a la fecha, el área que tiene más fuerza es la turística. En las otras se han hecho acciones pero han tenido resultados incipientes.

## **5. Elementos Facilitadores y Obstaculizadores**

Los elementos que han facilitado el desarrollo del programa en la zona son que el UOL y los profesionales que actualmente integran el equipo del programa en la comuna tenían conocimiento previo y experiencia de trabajo en la zona del Lago Budi y muchos contactos con profesionales que están trabajando en instituciones con las cuales se ha establecido coordinación.

---

<sup>13</sup> Fueron 8 proyectos de cultivo de papa y todos lograron la meta técnica establecida, hubo un compromiso de trabajo y un resultado que fue positivo.

Los elementos obstaculizadores tienen que ver con que la comunidad es dependiente de la oferta de beneficios y servicios que les ofrecen instituciones externas y opera bajo la cultura de la “proyectitis”.

Además, históricamente ha habido en la zona la presencia de muchas instituciones trabajando desarticuladamente, realizando proyectos de corto plazo y con enfoque muy asistencial.

## 6. Proyectos que surgieron del contacto con IMPULSA

Año	Proyecto, iniciativa o acción local	Área de Intervención	Coordinación establecida	Aporte IMPULSA	Aporte de otros
20012002	Proyecto Piloto de Generación de capacidades en comunas de Chile.	Social	Parroquia Pto. Domínguez	\$11.000.000	\$3.000.000
1999 2000	Convenio interinstitucional para el Área de Desarrollo Indígena	Territorial: Formativo. Producción agrícola. Pesca artesanal. Turismo.	FOSIS CONADI SERCOTEC SERNATUR FUNASUPO SERNAPESCA Parroquia Pto. Domínguez Fundación Andes Agencia Bilance	\$30.000.000	\$300.000.000
1997 1998	Programa de Desarrollo Local IMPULSA	Local: Desarrollo y difusión de metodologías de planificación e intervención. Diseño de planes de desarrollo. Trabajo comunitario.	Fundación Andes IAF Municipio de Saavedra. Parroquia de Pto. Domínguez. INPROA SODECAM Instituto de Estudios Indígenas de la UFRO.	20.000.000	No es posible estimar.

## 7. Otros resultados asociados a IMPULSA

- Se han realizado proyectos esporádicos de mejora en la calidad de vida de la gente del Lago Budi. El IMPULSA ha gestionado el financiamiento y en algunos casos ha hecho aportes. En total se ha beneficiado a 190 familias con soluciones de agua potable y hay tres proyectos en trámite.
- Se hicieron 4 sedes comunitarias con el propósito de generar un espacio que fortaleciera la capacidad de independencia.
- En el tema de formación, se hizo en Puerto Saavedra un programa en el que participaron 30 personas cuando recién se comenzó a implementar entrando la

metodología de la escuela de líderes. El programa era de 10 meses, lo que permitía un mayor acercamiento a iniciativas y participación. No se hizo seguimiento a los participantes de la primera escuela de líderes, pero todos cuentan actualmente con proyectos.

- Los proyectos turísticos han permitido tener resultados en temas de sanidad ambiental (basura, higiene en la casa)
- La Asociación Turística ha conseguido que los municipios arreglen los caminos
- La gente hoy se encuentra mejor y más organizada y esto se debe a que hay proyectos comunitarios en que los beneficios son una mejor calidad de vida.
- La gente tiene un set de instituciones con las que se contacta, además tienen acceso a medios de comunicación
- Se realizaron dos experiencias pilotos de desarrollo productivo:
  - a) 10 artesanas que vendieron 200 mil pesos en tres meses comercializando sus recursos en Villarrica.
  - b) 18 mujeres dedicadas a la producción avícola, en un proyecto de autoconsumo en que la meta era vender en el primer año el 50%, venden en la actualidad el 80% - 90% de la producción en los mercados locales.

## **8. Proyectos en curso y planificación existente**

Los objetivos actuales de la intervención son los siguientes:

- Fortalecer la estructura social con la que se está trabajando,
- Facilitar la emergencia de algunas iniciativas productivas y consolidar las actualmente en curso (turismo, actividades agrícolas)
- Formación de personas hacia la compenetración y compromiso con las actividades económicas nuevas

Las metas son que:

- Las personas puedan manejar de manera autónoma su negocio y queden preparados para saber negociar y asociarse con agentes externos.
- Consolidar una red y capital social que asegure la supervivencia en la interdependencia.
- Liderazgos positivos consolidados

Actualmente la gestión del programa se realiza sin coordinación con las instituciones con que se había trabajado los años anteriores. Sólo se establecen vínculos con aquellas instituciones focalizadas en los mismos ámbitos temáticos de IMPULSA y por proyectos específicos. Este cambio de mirada se debe a que el equipo constató que el trabajo de tipo interinstitucional no resulta si no es para acciones puntuales.

El enfoque de acción actual está centrado en trabajar con la comunidad acompañando y apoyando sus iniciativas. La idea es coordinar procesos de inversión con los de formación.

El territorio y la población objetivo con la que está trabajando actualmente el programa se ha acotado. Ya no se trata de toda la comuna, sino que de las comunidades que están en un solo sector del Lago Budi (desde el estero Temo hasta el estero Chelle). La idea es abarcar

poco, pero tener un mayor impacto. En todo caso, esto no significa abandonar el trabajo que se viene realizando hace más tiempo con las comunidades que salen de los límites del sector (en especial las comunidades vinculadas a proyectos turísticos).

## **9. Efectos en los agentes públicos y privados**

### **a) Coordinación**

Durante un período importante de la intervención, se ha logrado atraer recursos de distintas instituciones públicas dándoles un enfoque común.

En esta intervención se puso especial énfasis en el tema de la coordinación, el trabajo interinstitucional y el traspaso de metodologías y formas de trabajo articuladas con visión territorial. Fueron dos los momentos más importantes de coordinación: construcción del PLADECO y la instalación del Convenio Interinstitucional. Ambos tuvieron logros durante un período, sin embargo, no prosperaron por motivos principalmente externos al trabajo de IMPULSA. Sin embargo, queda abierta la pregunta de cuál fue la postura del programa ante los momentos de quiebre, cuál es su responsabilidad y cuál debió haber sido su rol. Hoy en día la coordinación no es un tema central en la intervención ni se apuesta a avanzar en esa dirección. Sin embargo, permanecen lazos a nivel personal con algunos funcionarios de las entidades con que se estableció coordinación y esto podría ser un insumo si se piensa en futuros trabajos institucionales.

El equipo del programa percibe que durante la presencia del programa en la comuna se han producido tres fracasos importantes a nivel de coordinación, que se explican por haber tenido premisas o pretensiones erróneas:

1. Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO). Este fue un trabajo que se percibe bien hecho, de gran calidad y que hubiera permitido llevar a cabo un fuerte proceso de trabajo interinstitucional para el desarrollo en la zona. Sin embargo, no logró llevarse a término y parte de los avances logrados se perdieron.
2. El trabajo con la Municipalidad no resultó debido a su estilo centrado en el día a día y poca continuidad, debido a que cada vez que cambia la administración el esfuerzo que se venía realizando se acaba y se intenta comenzar todo de nuevo. Se considera un fracaso, ya que no se debió haber apostado tan radicalmente a esta modalidad de trabajo.
3. El convenio Interinstitucional. Se advierte que fue un trabajo muy potente, que costó mucho llegar a armarlo y a consolidarlo. El error fue creer que era posible y fácil hacerse cargo del trabajo de un conjunto de instituciones en un territorio.

### **b) Territorio**

Llama la atención la especial apuesta programática y potencialidad con que surgieron estas tres experiencias de coordinación y su fracaso. El equipo evaluador no logra tener una

opinión convincente de que esto sea una manifestación de la inviabilidad de avanzar en el tema de la coordinación.

En temas territoriales, se observa que existe una identidad territorial fuerte de parte la comunidad y que ha sido potenciada y fortalecida por IMPULSA, más que con acciones concretas y dirigidas, asumiendo este tema como parte de su enfoque. Se destaca el respeto por la identidad mapuche y la permanente preocupación por rescatar sus recursos, por respetar a las organizaciones y líderes tradicionales.

### c) Efectos del vínculo en las instituciones

En opinión de los miembros del equipo del programa en la comuna, no hay cambios sustantivos en las formas de trabajo de otras instituciones producto del contacto con IMPULSA. Señalan la gran dificultad de estas para dejarse permear.

Sin embargo, se observa lo siguiente:

- Actualmente todas las instituciones han incorporado el tema mapuche como un factor clave que se debe considerar al momento de definir el tipo de intervención o acciones que realizará.
- El trabajo de IMPULSA se ha legitimado en la zona y las instituciones que llegan a intervenir ahí establecen algún nivel de contacto con ellos.

## 10. Efectos y resultados a nivel de los beneficiarios

A continuación se presentan con detalle los principales efectos y resultados de IMPULSA en la zona del Budi:

Capacidad de independencia	
Variables	Indicadores
Capacidad de tomar decisiones	<p>La comunidad acompañada del programa ha ido tomando decisiones acerca de cómo conducir el tema de turismo en la zona. Formaron la Asociación de Turismo, se decidió como trabajar, a quiénes favorecer, se decidió no integrar a nadie más mientras no se hayan concretado las iniciativas de los actuales miembros.</p> <p>No son tan evidentes las decisiones y expectativas de la comunidad. Solo algunos miembros son más independientes, la mayoría está en una etapa en que esperan lo que propone el programa u otros miembros de la comunidad o de la asociación.</p>

<b>Desarrollo de las potencialidades preexistentes</b>	<p>De parte de la comunidad se ha ido desarrollando una mirada más estratégica a cuáles son los recursos y limitaciones del territorio para el tema del turismo. El equipo por su parte lo tiene muy claro.</p> <p>En el caso de la asociación, se organiza el trabajo considerando que todos cumplirán y esto no siempre ocurre. No ven las limitaciones de los miembros.</p> <p>Las expectativas de quienes están metidos en el tema turístico son mayores que las posibilidades concretas a las que hoy pueden acceder, ya que no ven con claridad sus limitaciones (atención al cliente, falta de difusión, etc.)</p> <p>Se ha intentado superar las limitaciones y potenciar los recursos, pero en general esta visión proviene de los profesionales del IMPULSA, más que de la comunidad.</p>
<b>Responsabilidad con el propio desarrollo</b>	<p>En general la comunidad es muy dependiente y está esperando que los organismos presentes en la zona le resuelvan los problemas, sin embargo los vinculados a iniciativas turísticas han ido asumiéndose progresivamente protagonistas de su desarrollo y de el del territorio global.</p> <p>Hay líderes de las comunidades que están involucrados en temas de desarrollo comunitario mayor (ADI, proyecto BID), pero esto lo han hecho solos porque el IMPULSA no se ha vinculado. Sin embargo se mantiene un vínculo cercano con esto, pudiendo decirse que estos líderes han aprendido del trabajo con IMPULSA.</p> <p>La asociación turística no se ha vinculado voluntariamente con instituciones, todo este trabajo lo ha estado realizando el IMPULSA.</p>
<b>Capacidad de interdependencia</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Generación de identidad comunitaria y territorial</b>	<p>Hay plena identificación con el territorio, sobre todo a nivel comunitario, pero igual el que la zona del Budi esté dividida en dos comunas y en distintos aillarehues, hace que haya distancia entre algunos. No se ve como un todo, sino que los de un lado y los de otro. En la asociación turístico esto se ve claramente.</p> <p>Los miembros de la asociación tienen limitada identidad con esta organización. Esto se debe principalmente a que la asociación está pasando períodos difíciles, y quienes han emprendido más, se distancian y diferencian de los otros.</p> <p>El programa hizo sobre todo durante el período del Convenio Institucional, importantes actividades orientadas al desarrollo de identidad territorial</p> <p>La identidad mapuche es muy fuerte y el IMPULSA no ha debido potenciarla, sólo respetarla en sus acciones y esto efectivamente ha ocurrido.</p>
<b>Apoyos de otros</b>	<p>A la comunidad le cuesta identificar cuáles son sus ámbitos más débiles, no tienen muy claro a quién pedir ayuda y tampoco lo han hecho. Todo este trabajo lo ha hecho IMPULSA.</p> <p>La comunidad es muy dependiente de las instituciones, sin embargo es desconfiada por las experiencias que han tenido. El equipo IMPULSA, había logrado un fuerte proceso de construcción de confianza con los socios, sin embargo se ha ido perdiendo. Las confianzas hoy las tienen con personas e instituciones específicas y para acciones puntuales.</p>

<b>Efectividad</b>	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Visión de Futuro</b>	<p>La comunidad ha ido desarrollando una visión de futuro. Hay motivación a proyectarse y arriesgarse para tener mejores condiciones. Esto es especialmente fuerte en el tema de turismo.</p> <p>Los profesionales ponen una importante cuota en la definición del tipo de proyecto y trabajo en que se mete la comunidad. Sólo en algunos casos, la gente tiene claro que quiere, pero en la mayoría, ellos venden el proyecto para que la gente se sume. Sin embargo, han estado muy atentos a escuchar y dejar que la comunidad sea quien identifique sus necesidades. Ellos ofrecen algunas soluciones y sobre esto la gente engancha o no.</p>
<b>Estrategia de desarrollo</b>	<p>El programa ha liderado el desarrollo de dos planes para el desarrollo del territorio (PLADECO – Plan de Acción del Convenio Interinstitucional).</p> <p>La comunidad tuvo una fuerte participación en identificar sus necesidades, sin embargo, las estrategias las han definido principalmente las instituciones vinculadas al IMPULSA.</p> <p>Son limitadas las capacidades de los actores del territorio para liderar por sí solos el tema del desarrollo.</p> <p>El programa ha realizado una serie de acciones tendientes a implementar las estrategias de desarrollo.</p> <p>Hay palancas de desarrollo identificadas y ya se ha empezado a trabajar en algunas de estas (turismo, iniciativas económicas agrícolas, etc.)</p> <p>El trabajo del programa no se ha vinculado a otros planes o estrategias de desarrollo, porque no existen o porque han operado con otro enfoque (ADI).</p>
<b>Implementación de la Estrategia de desarrollo</b>	<p>En general las acciones planificadas se realizan, pero se observa que a veces muy en contra del tiempo y de manera apurada.</p> <p>Hay plena flexibilidad para modificar las acciones planeadas (incluso más de la cuenta)</p> <p>El programa no ha logrado incidir directamente en el estado de ánimo de la comunidad. La llegada a la gente es restringida, sin embargo con quienes se ha podido trabajar mas tiempo y con más constancia, se observa que hay espíritu emprendedor y están abiertos a vivir cambios en su vida.</p> <p>Al alero del programa se ha sumando a personas de la comunidad pero en torno a actividades específicas. Lo mismo ha ocurrido con las instituciones.</p> <p>Durante el convenio interinstitucional, se demostró que el equipo IMPULSA tuvo capacidad de armar trabajo en equipo con otros, pero puede que ésta fue débil.</p>
<b>Pertinencia</b>	
<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Pertinencia técnica</b>	<p>No se logró obtener información acerca de las metodologías utilizadas en las acciones, pero a nivel de los enfoques, se observa que ha habido especial preocupación por respetar los lineamientos centrales del programa (participación, respeto a los tiempos de las comunidades preocupación por el tema indígena, evitar asistencialidad, etc.)</p> <p>A pesar de que se observa que el equipo IMPULSA opera con mucha intuición y trabajo sobre la marcha, ellos señalan que hay fundamento y decisión en las decisiones técnicas que se toman. La impresión que da es que no siempre las decisiones se toman con tanta justificación, pero que la mayor parte de las veces parecen ser acertadas.</p>
<b>Pertinencia cultural e histórica</b>	<p>Podría afirmarse que uno de los resultados más importante de la intervención es que ha tenido alta pertinencia cultural e histórica, lo cual incluso se ha logrado traspasar a otras instituciones.</p>

<b>Participación</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Toma de decisiones</b>	<p>La comunidad maneja muy poca información como para tomar decisiones. En general, la mayor parte de los procesos de toma de decisiones requieren ser acompañadas por el IMPULSA</p> <p>La comunidad ha sido protagonista de las decisiones que se han tomado en la intervención, sin embargo, estas han sido gatilladas por las gestiones y ofertas que ha hecho el programa.</p>
<b>Disposición a participar</b>	<p>La asistencia de la comunidad a las acciones del IMPULSA no es constante ni incondicional y varía según los sectores. Hay comunidades muy participativas y otras que no. En estas últimas el equipo a decidido dejar de trabajar. En general la asistencia depende de: que no se tope con el desarrollo de actividades tradicionales y que signifiquen un real aporte a los proyectos individuales. Por ejemplo: i) en la escuela de líderes hubo una gran deserción a las sesiones y ii) a las reuniones de la asociación de turismo asisten alrededor de 10 personas de las 30.</p> <p>La comunidad en general, está muy atenta a que lleguen oportunidades para postular con proyectos o que les permita conseguir algún beneficio. En torno al tema del trabajo del ADI y del BID, sin embargo solo algunos grupos se han vinculado.</p>
<b>Organización y liderazgo</b>	<p>No hay organizaciones territoriales formadas, más allá de las tradicionales (comunidades y entre comunidades). La única organización nueva es la Asociación de Turismo. En el caso de algunos sectores se han creado además grupos para el desarrollo de actividades productivas (artesanía, flores, etc.). Estas son principalmente de mujeres y más que una organización estratégica para el desarrollo es para encontrarse haciendo actividades lucrativas</p> <p>La asociación es la red más grande que se ha conformado en el territorio. Vincula gente de distintos sectores específicamente en torno al tema turístico. Hay comunidades con líderes muy formados, pero no ocurre en todas. Estos líderes fueron preparados hace años por la parroquia, sin que sea un resultado del IMPULSA. En esta línea, lo que ha hecho el programa es con jóvenes a través de la Escuela de Líderes, pero no hay una buena evaluación y sólo algunos de estos se han vinculado en organizaciones.</p>
<b>Ciudadanía</b>	<p>Progresivamente la comunidad ha ido adquiriendo capacidades para vincularse con las entidades públicas y las han ido conociendo. Sin embargo, el contacto lo suele hacer el IMPULSA.</p> <p>No se tiene información acerca de si se han hecho actividades tendientes a que la comunidad conozca y ejerza sus derechos ciudadanos</p>
<b>Logros materiales</b>	
<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Calidad de vida</b>	<p>Ha habido resultados en términos de calidad de vida pero son restringidos y han sido en solo algunas comunidades. Los cambios han tenido que ver con temas de agua potable, electrificación, baños, equipamiento comunitario (sedes).</p>

<b>Desarrollo Productivo</b>	<p>Entre los logros económico materiales que se observan están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descubrir la veta del turismo como una alternativa de desarrollo productivo para la zona. Ver que esto ha resultado, ha permitido pensar en nuevas actividades económicas, que se pueden adaptar y controlar desde el propio territorio.</li> <li>- Tanto a nivel de turismo como de desarrollo agrícola, aún no se advierten claros resultados. Son ámbitos de acción en los que se requiere de más tiempo para ver su real impacto. Por ahora se advierte que: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Las personas se entusiasman con trabajar</li> <li>b) Hay obras de infraestructuras que permiten implementar las iniciativas</li> </ul> </li> </ul> <p>Sólo algunas de las personas han visto mejorados sus ingresos por acciones relacionadas con el IMPULSA (turismo y agrícola), en todo caso, las ganancias no han sido significativas en términos de superar su pobreza. La producción se ha ido mejorando ya que se han hecho grandes esfuerzos para implementar las iniciativas, han contado con apoyo técnico y han avanzado en la comercialización.</p>
------------------------------	---

## 11. Comentario final

Un resultado general que interesa destacar, es que no hay una identificación clara del programa. Las acciones se identifican con el UOL y a los profesionales que trabajan con él.

Los resultados del programa en las comunidades de Puerto Saavedra, no son fácilmente visibles, sin embargo se observa que se está empezando a concretar un trabajo de largo plazo.

El equipo local enfatiza dentro de los resultados, el que ellos se hayan consolidado bien, que están trabajando con mirada común en el territorio y que luego de un largo proceso hoy se tiene claro por donde seguir y por donde avanzar en temas de desarrollo local.

Se observa que la mirada común que tiene el equipo local, se debe a una gran sintonía entre los profesionales y coordinaciones y conversaciones que se dan en el ámbito de la vida cotidiana (los tres viven juntos). Producto de esto, hay poca sistematización de sus enfoques y planificaciones de trabajo. Se opera mucho a nivel informal y consideran que así se funciona bien, por tanto, tampoco está dentro de sus planes modificar esta forma de trabajo. La principal explicación, es que están convencido que el trabajo de desarrollo local, debe operar con mucho criterio de flexibilidad, plazos largos y muy atento a los tiempos que la misma comunidad se ponga.