

# Caminos para la participación ciudadana en el desarrollo comunal

Aprendizajes del Programa Araucanía Tierra Viva en 14 comunas de la Novena Región



Sandra Parra Riquelme



Luis Fuentes Ampuero



Pierre de Zutter



UNION EUROPEA



ARAUCANÍA  
TIERRA VIVA



GOBIERNO DE CHILE

# Caminos para la participación ciudadana en el desarrollo comunal

Aprendizajes del  
Programa Araucanía Tierra Viva  
en 14 comunas  
de la Novena Región



Sandra Parra Riquelme • Luis Fuentes Ampuero • Pierre de Zutter



# Índice

Presentación 9

Introducción 11

## Primera parte:

### Bases del Programa Araucanía Tierra Viva para la participación ciudadana en el desarrollo comunal

**Capítulo 1: Los planteamientos generales del Programa 15**

- *Las condiciones necesarias para la sustentabilidad* 15
- *Principios metodológicos para un trabajo con los actores* 16
- *Una visión compartida del desarrollo* 17

**Capítulo 2: Planteamientos iniciales: Participación ciudadana en el desarrollo local 19**

- *El Componente Fortalecimiento de Actores Sociales* 21
- *El Componente Fortalecimiento de la Economía Familiar y Local* 24
- *Por qué el Municipio* 26
- *El énfasis en la comunidad local* 26
- *Potenciar la iniciativa local* 27
- *La “legalidad” de la acción local* 27
- *La relevancia de la Participación Ciudadana* 28

**Capítulo 3: Seis instrumentos de Araucanía Tierra Viva 31**

1. *La Estrategia Descentralizada del Programa* 31
2. *Las Mesas Comunales* 36
3. *Los Proyectos de Mesa Comunal y Proyectos Estratégicos* 44
4. *Los Concursos* 45
5. *Las Giras de Intercambio y Capacitaciones* 48
6. *Las Ferias y Exposiciones* 53



## Segunda parte: Aprendizajes sobre condiciones y criterios para la participación ciudadana en el desarrollo comunal

### Capítulo 4: Condiciones necesarias para la participación ciudadana en el desarrollo comunal 61

- *Conocer y conocerse* 61
- *Conocerse en condiciones que generen confianza y autoestima* 62
- *Conocerse y reunirse entre diferentes* 62
- *Conocer y valorar todas las opiniones, todas las fuentes de conocimiento* 63
- *Disponer de recursos “abiertos”* 64
- *Soñar y planificar una visión integral del desarrollo comunal* 65
- *Poder decidir* 66
- *Multiplicar accesos* 66
- *Tener capacidad de asociarse, de organizarse* 66
- *Contar con instancias para “aprender haciendo”* 67
- *Contar con voluntad política, con liderazgo municipal* 67
- *Contar con un eficiente equipo municipal* 68
- *Contar con instrumentos para canalizar la visión de desarrollo comunal* 69

### Capítulo 5: Aprendizajes sobre cómo intervenir en comunas 71

- *Trabajar con el Municipio pero redistribuir la decisión* 71
- *Aclarar los roles de cada quien para participar mejor* 72
- *Maximizar la transparencia... en todo* 73
- *Actuar desde lo local y desde lo comunal* 73
- *Fomentar lo integral... desde lo sectorial* 73
- *Combinar reglas de juego y flexibilidad* 74
- *Visibilizar a “los mejores” y “aprender haciendo”* 74
- *Incluir a todos los interesados con “igualdad de oportunidades”* 75
- *Facilitar la participación del sector privado* 75
- *Proponer un presupuesto para movilizar actores* 76
- *Cuidar los criterios de puesta a disposición de un presupuesto* 77
- *Dar la confianza pero con acompañamiento y seguimiento* 77
- *Multiplicar las “lecturas” de la realidad y de la intervención* 78
- *Propiciar y potenciar instancias de participación ciudadana* 79





## Capítulo 6: Ganadores del Concurso “Caminos de Participación Ciudadana en el Desarrollo Local” 81

- **Categoría Mesas Comunes**
  - Primer Lugar: “Aprendiendo a Aprender sobre Participación Ciudadana”. 83
  - Segundo Lugar: “Experiencia Innovadora en Participación Ciudadana Realizada por la Mesa Comunal de Cholchol”. 89
  - Tercer Lugar: “Mesa Comunal de Purén: Un complejo proceso de aprendizajes”. 90
  - Cuarto Lugar: “La comparación sirve de motivación”. 93
  
- **Categoría Personas, Familias, Organizaciones Sociales, Redes, Mesas de Mujeres Rurales Comunes y Mesa Regional de Mujer Rural**
  - Primer Lugar: “Siempre es Posible dar más de lo que uno Cree”. 95
  - Segundo Lugar: “¡Un Sueño Hecho Realidad!”. 100
  - Tercer Lugar: “¡La Dirigenta que Opina!”. 102
  - Cuarto Lugar “No hay Duro que no se Ablande”. 104
  
- **Categoría Alcaldes, Concejales, Funcionarios/as Públicos y Profesionales de Organizaciones No Gubernamentales**
  - Primer Lugar: “Carahue, Tierra de Emprendedores: Experiencias de un Jurado que quiere Repetir”. 106
  - Segundo Lugar: “Ser más que Vecinos”. 109
  - Tercer Lugar: “Anatomía de una Mesa”. 112
  - Cuarto Lugar: “¡Claro que se Pueden!”. 115

## Anexos 117

- *¿Qué es el Programa Araucanía Tierra Viva?* 119
- *Datos Poblacionales (CENSO 2002)* 120
- *Organigrama* 122
- *Presupuesto* 124
- *Aporte Chile según Convenio de Financiación* 124
- *El Programa y sus Colaboradores* 125
- *Abreviaturas* 128



# Presentación

En el proceso de finalización del Programa Araucanía Tierra Viva, llegó el momento de hacer un alto en el camino y mirar atrás, para sacar aprendizajes de los tres años que intervinimos en 14 comunas de la Región de La Araucanía, tratando de recuperar el medio ambiente y promoviendo el desarrollo socioproductivo, según nos encargó el convenio de financiación entre la Comisión Europea y el Gobierno de Chile.

Uno de los ejes estratégicos relevantes de esta intervención fue la participación ciudadana. En el afán de lograr una gestión verdaderamente descentralizada, desde su inicio el Programa trató de traspasar en lo máximo la toma de decisiones sobre su quehacer y sobre la utilización de los fondos a su disposición a las comunas, a las organizaciones de base y a las mesas público-privadas que se formaron.

Esta publicación es un primer intento de contar la historia de nuestra intervención, enfocando el tema de la participación ciudadana con testimonios de los actores locales involucrados en las actividades del Programa.

El valor del Programa Araucanía Tierra Viva no está en su aporte financiero a los proyectos y capacitaciones que se realizaron, lo que resulta poco significativo en comparación con los fondos disponibles en los instrumentos de fomento del Estado. El valor del Programa está más bien en haber podido experimentar con nuevas formas de trabajar, nuevas formas de gestión de conocimientos

y mecanismos más democráticos para bajar recursos hacia sectores de la población rural no atendidos por los instrumentos de fomento disponibles.

A todos los que aportaron sus opiniones por escrito o en entrevistas les damos las gracias. Agradecemos en especial a Pierre de Zutter, coautor de este libro, por habernos acompañado desde la formulación del Primer Plan de Operaciones hasta el final del Programa, aterrizando en esta publicación. Pierre aportó significativamente a la definición de las estrategias de trabajo del Programa con sus ideas basadas en más de 30 años de experiencia en el ámbito de desarrollo rural, como periodista, especialista en la capitalización de experiencias, pero también como guía para muchos proyectos en encontrar los claves para una intervención exitosa, siempre tratando de dar un rol central a la familia campesina convirtiéndola en la principal protagonista de su desarrollo.

Esperamos que este texto ayude a convencer a los que trabajan en desarrollo económico local, desarrollo territorial rural o como lo quieran llamar, de la importancia de la descentralización, de las alianzas público-privadas a nivel de las comunas y de la adecuación de los instrumentos de fomento del Estado, haciéndoles menos exclusivos y con mayor grado de participación de los actores locales en la definición de sus destino.

**César Fuentes Silva**  
Codirector Nacional

**Humberto van der Zel**  
Codirector Europeo



# Introducción

Temuco, Chile, abril del 2003. Un nuevo programa, en asociación entre el Gobierno de Chile y la Comisión Europea, se prepara a operar en la Novena Región, en las 13 (luego fueron 14) comunas más pobres. Su objetivo es contribuir a la recuperación ambiental y el desarrollo socio-productivo de las familias campesinas, indígenas y no-indígenas.

Al formular su Plan Operativo Global, el Programa se preocupa por la sustentabilidad y, por tanto, por ir más allá de simples realizaciones locales, propiciando condiciones y dinámicas necesarias para un desarrollo comunal. Una de esas condiciones, acorde con la política formulada por el gobierno nacional, es la participación ciudadana, única forma de lograr una visión común y una actitud proactiva a favor del desarrollo comunal.

Temuco, Chile, abril del 2007. El Programa Araucanía Tierra Viva se está retirando, le quedan menos de seis meses antes del cierre, las metas iniciales en población atendida, en acciones de recuperación ambiental, en emprendimientos económicos para el desarrollo socio-económico, han sido alcanzadas y superadas. Sin embargo, lo que sobresale en los comentarios de todos no son tanto las realizaciones materiales sino (con otras palabras) los aprendizajes de participación ciudadana en el desarrollo comunal.

En la mayoría de las catorce comunas se ha dado un giro esencial en la gestión municipal, con una mejor relación de cooperación entre Alcalde y su equipo técnico, entre los miembros de estos equipos, entre ellos y las familias y organizaciones. Para miles de estas familias y sus organizaciones, la mira ya no está puesta tanto en los subsidios accesibles y en lo que hay que hacer para obtenerlos sino en las iniciativas y emprendimientos que han empezado o con los que sueñan en sus predios, en sus comunidades, en el conjunto de la comuna.

Semejante impacto no es obra del Programa Araucanía Tierra Viva, pero ha sido facilitado y estimulado por éste, gracias a su enfoque, a su estrategia, a su propia estructura interna descentralizada, a sus instrumentos, a su manera de poner su presupuesto en manos de los actores locales (familias organizadas, Mesa Comunal) para que ellos decidan y aprendan de la experiencia.

Por tanto, semejante impacto es lo que la propia gente ha logrado. Y por ello el panorama de resultados es muy variado según las comunas: porque dependía de la gente.

Este libro NO es un relato de esa aventura. Pretendemos que la historia de lo hecho y lo vivido se pueda expresar en un librito dedicado a cada una de las catorce comunas. En este libro, sólo pretendemos compartir los aprendizajes principales que hemos sacado del camino recorrido, practicando, incentivando y descubriendo modalidades y potencialidades de participación ciudadana en el desarrollo comunal.

Es decir que éste libro está especialmente dedicado a quienes diseñan programas y proyectos para comunas rurales pobres como las de La Araucanía, a quienes operan esa clase de programas y proyectos, a quienes trabajan y viven en las comunas, compartiendo la gestión municipal, o participando en instancias de debate, planificación y decisión sobre el desarrollo comunal.

Se trata de una versión provisional de dichos aprendizajes. Habíamos previsto realizar un gran concurso de experiencias para que todos los actores puedan brindar el testimonio de sus vivencias y de sus lecciones aprendidas. (Ver Capítulo 6: Ganadores del Concurso "Caminos de Participación Ciudadana en el Desarrollo Local")





Pero el Programa nunca se caracterizó por la celeridad de su funcionamiento y no tenemos aún los resultados de dicho concurso. ¡Ojalá tengamos todavía la posibilidad, más tarde, de enriquecer esta versión con todos los aportes de los diversos actores!

Por ahora, compartimos lo propuesto y lo observado por el Programa en cuanto a la participación ciudadana en el desarrollo comunal.

La Primera Parte presenta los planteamientos generales que inspiraron al Programa. En el capítulo 1 van aquellos enfoques, criterios estratégicos y principios metodológicos que, directa o indirectamente, influyeron en el fomento a la participación ciudadana. En el capítulo 2 se precisan los enfoques y propuestas iniciales que inspiraron el trabajo en participación ciudadana y en desarrollo local.

El capítulo 3 es una suerte de transición entre la Primera y la Segunda Parte. Describe siete instrumentos empleados por el Programa y que contribuyeron a los resultados obtenidos, explicando por qué tuvieron relevancia para la participación ciudadana.

La Segunda Parte ya se ocupa de los aprendizajes como tales. En el capítulo 4 retomamos el enfoque del Programa al diseñar su POG inicial: examinó cuáles serían las condiciones necesarias para la sustentabilidad en recuperación ambiental y desarrollo socio-productivo y concluyó en la importancia de la participación ciudadana y de una visión de desarrollo comunal. Ahora, a la luz de la experiencia, ¿cuáles serían las condiciones necesarias para la participación ciudadana en el desarrollo comunal?

El capítulo 5 trata más bien de sacar lecciones útiles para programas que quieran intervenir en las comunas sobre cómo hacerlo de manera que contribuyan mejor al desarrollo comunal.

Finalmente, el capítulo 6 presenta las narraciones ganadoras del Concurso “Caminos de Participación

Ciudadana en el Desarrollo Local”, cuyo objeto fue dar a conocer experiencias de participación ciudadana en el marco de una gestión municipal participativa y desarrollo local en las 14 comunas en que intervino el programa.

Este libro de ninguna manera puede ofrecer toda la información indispensable ni todas las referencias útiles. Recomendamos al lector que se interesa por la experiencia de Araucanía Tierra Viva que consulte otras publicaciones:

- sobre enfoques y metodologías que inspiraron al Programa, los libros “*Diez claves de éxito para el desarrollo rural*” y “*Aprender de los mejores*”
- sobre la primera práctica del Programa con la metodología de premios y concursos, el libro “*Con confianza, con cariño y con... premios*”<sup>1</sup>

Por más que no hayamos podido recoger todavía los aportes de todos, los autores de este libro son cientos, son miles. Son todos los actores locales, los miembros del Programa y los acompañantes que de alguna manera han participado en la aventura. Especialmente los Coordinadores Comunales que trabajaron por parte del Programa en las catorce comunas.

Más específicamente, a cargo de la preparación y edición de este libro han estado Sandra Parra Riquelme, Encargada del Componente Fortalecimiento de Actores Sociales, Luis Fuentes Ampuero, periodista del Programa, y Pierre de Zutter, consultor.

---

<sup>1</sup> Todas ellas están disponibles y se les puede descargar en las páginas web [www.araucaniatierraviva.cl](http://www.araucaniatierraviva.cl) y [www.dexcel.org](http://www.dexcel.org)





# Primera parte

Bases del Programa  
Araucanía Tierra Viva  
para la participación  
ciudadana en el  
desarrollo comunal.



# Capítulo 1

## Los planteamientos generales del Programa

### Las condiciones necesarias para la sustentabilidad

*“Contribuir al mejoramiento de las condiciones necesarias para recuperar, conservar y aprovechar los recursos naturales en función del desarrollo sustentable en áreas de las familias campesinas e indígenas.”*

El Objetivo General del Programa Araucanía Tierra Viva, tal como lo estableció el Plan Operativo Global (POG) en sus inicios, a fines del 2003, habla de *“contribuir al mejoramiento de las condiciones necesarias para...”*

Esta formulación respondía a la experiencia latinoamericana en desarrollo rural: en zonas con mucha pobreza y deterioro, ningún avance, ninguna realización puede ser sustentable si no se cuenta con ciertas condiciones favorables.

Además se debía a los grandes cambios en la situación de La Araucanía entre el año 1995 en que comenzó a diseñarse el Programa y el año 2003 en que efectivamente comenzó a operar: sus fondos habían sido concebidos en 1995 como una inversión financiera importante en una región poco atendida; en 2003 ya eran sólo una migaja frente a tanto dinero con el que

habían empezado a intervenir las instituciones del Estado, los programas, etc.

Era necesario tratar de precisar la estrategia para que el aporte del Programa fuese realmente útil en vez de diluirse. Por tanto, se planteó aprovechar la flexibilidad sectorial y metodológica del Programa para abrir caminos diferentes que pudiesen luego ser recorridos y mejorados por las instituciones, organizaciones y familias de la región.

El Programa pretendía lograr la mayor sustentabilidad posible en “recuperación ambiental y desarrollo socioproductivo” y sabía que dicha sustentabilidad pasaba en gran medida por la gente, por los actores locales y por facilitar un impacto cada vez mayor y más apropiado de los diversos instrumentos del propio Estado.



De ahí que el desafío se haya centrado en “mejorar las condiciones necesarias” para la sustentabilidad, lo cual se expresaba en tres de los cuatro criterios básicos en que se inspiraba su estrategia:

- *“Los protagonistas principales con los que trabaja el Programa son las familias campesinas e indígenas, y sus organizaciones.*
- *El Programa asume la comuna como la unidad político-administrativa principal de su intervención y busca la mayor concertación y coordinación con todos los actores de esta unidad.*
- *El Programa actúa en complemento de las instituciones estatales y fomenta innovaciones técnicas y metodológicas que refuercen su potencial.” (POG)*

Las familias y sus organizaciones, la comuna y todos sus actores, las instituciones estatales: las prioridades estaban establecidas.

El cuarto criterio básico de la estrategia venía a dar el tono de este trabajo con los actores: se trataba fundamentalmente de ayudarlos en sus relaciones entre ellos.

- *“El Programa da énfasis a aquellas iniciativas y actividades que interrelacionan a un número mayor de actores, dentro y fuera del ámbito comunal.”*

## Principios metodológicos para un trabajo con los actores

Este enfoque inspiraba luego todo el conjunto de principios metodológicos susceptible de guiar la intervención del Programa:

- *El Programa tiene una opción preferencial, pero no exclusiva, por métodos basados en “aprender haciendo” más que en “capacitaciones clásicas”. Las oportunidades de aprendizaje se dan alrededor de prácticas concretas, dentro de las cuales se articulan los diversos aportes técnicos, metodológicos y conceptuales.*
- *El Programa impulsa prioritariamente el interaprendizaje “de campesino a campesino”, como modalidad más propicia a la adecuación social y cultural de los contenidos técnicos, y complementariamente el apoyo por técnicos y especialistas.*
- *Para eso, el Programa fomenta el rescate, legitimación y aprovechamiento de prácticas exitosas existentes en la región o en otras, así como la definición de “contenidos marco” que ayuden a priorizar las prácticas a masificar y los complementos a aportar.*
- *Para fomentar dinámicas de apropiación masiva de prácticas correspondientes a los “contenidos marco”, el Programa fomenta la organización de concursos o torneos que brinden estímulos (premios) a prácticas y resultados positivos y que incentiven así un mejor acceso y uso de los instrumentos de fomento propuestos por el Estado.*
- *El Programa está atento a detectar y apoyar todo tipo de oportunidades que, a pesar de no corresponder exactamente a sus prioridades metodológicas y técnicas, puedan contribuir al fomento de dinámicas y al desarrollo de*





capacidades que refuercen el logro de su Objetivo General.

- El Programa busca acercar, lo más posible, a los actores locales la toma de decisiones sobre los fondos y oportunidades que va brindando, de tal forma de fomentar así el desarrollo de capacidades de negociación, acción y gestión.
- En sus relaciones con los diversos tipos de actores locales, el Programa prioriza la confianza mutua y para ello comienza demostrando su propia confianza en dichos actores y en sus capacidades.
- Las relaciones de confianza se garantizan negociando con la máxima claridad posible los roles de cada quien a la hora de decidir, financiar, ejecutar, etc.
- Las relaciones de confianza se garantizan con un seguimiento eficiente y cercano a reglas de juego y compromisos concertados y a su cumplimiento.
- El Programa actúa con flexibilidad, buscando adecuarse a las características, criterios, ritmos y ejes movilizadores de los actores locales. En este sentido, es preocupación permanente del Programa adecuarse en sus propuestas y en su planificación a los ejes que movilizan a los actores locales.
- El Programa evita al máximo fomentar la creación de organizaciones funcionales y entidades cuya dinámica gire alrededor del Programa como tal, sino que busca potenciar las organizaciones y entidades existentes: son los propios actores locales quienes deciden a través de qué organización se relacionan con el Programa.
- Cada paso y opción del Programa se guía por su estrategia de retirada según la

cual los actores permanentes asumen las responsabilidades en tiempos del Programa, sin esperar una transferencia final.

- El Programa tiene un organigrama que favorece una interlocución horizontal y directa con los actores locales, gracias a una organización interna que define claramente tres áreas: de funcionamiento; programática; y de coordinación comunal.

“Confianza”, “flexibilidad”, “interlocución”, “interaprendizaje”, “aprender haciendo”, “prácticas exitosas”, “concursos”, “desarrollo de capacidades”, “potenciar lo existente”, “toma de decisiones”, “reglas de juego”, “estrategia de retirada”... El planteamiento de Araucanía Tierra Viva estaba centrado en los actores.

## Una visión compartida del desarrollo

Otra condición necesaria para el desarrollo, tal como estaba planteada en el POG del Programa, se refería a incentivar una visión compartida del desarrollo de La Araucanía.

“La sociedad de La Araucanía está actualmente segmentada en sectores que viven y actúan en forma paralela, según sus características económicas (viabilidad en la economía de mercado) y culturales. La elaboración progresiva y entre todos de una visión compartida sobre las perspectivas de la región, asumida en su diversidad, es necesaria para dar sentido y fuerza a todo tipo de dinámicas y de iniciativas.”







Artesana en textilera de Lumaco.

Es decir que el Programa asumía el desafío de que sus aportes no se encerraran en los ejes programáticos definidos por su Convenio inicial sino que, desde ellos, se propiciara la elaboración “*progresiva y entre todos*” de una visión de desarrollo que guíe y potencie las acciones locales, que favorezca la sustentabilidad.

“*Entre todos*” significaba que no se trataba de un rol del Programa como tal, ni de contratar alguna consultoría especializada, sino de fomentar oportunidades y aportar recursos para que todo tipo de actores expresen su visión y entre todos vayan concertando y enriqueciéndola.

“*Progresiva*” significaba que el proceso podía aprovechar la metodología del “aprender haciendo” del Programa y comenzar por nutrirse tanto de los esfuerzos familiares por soñar su parcela y su vida a futuro como de las dinámicas comunitarias y comunales por planificar su desarrollo.

El planteamiento consistía entonces en buscar que todas las actividades y dinámicas del Programa fomentaran ese avance. El propio organigrama del Programa se inspiraba en ello: dos de sus criterios tienden a facilitar una acción

integral y territorial:

- “*pertinencia y coherencia interdisciplinaria de los ejes programáticos;*
- *articulación permanente entre lo territorial y lo programático.*”

De esta manera, desde el arranque, Araucanía Tierra Viva fue diseñado para posibilitar que sus intervenciones contribuyan al mejoramiento de dos de las condiciones necesarias para la sustentabilidad: la participación ciudadana (con el fortalecimiento de todo tipo de actores) y la visión de desarrollo comunal.



# Capítulo

## 2 Planteamientos Iniciales

### Participación ciudadana en el desarrollo local

Un primer punto de partida para la estrategia del Programa fue la constatación de no ser un jugador principal, en cuanto al tamaño de recursos o volumen de servicios que pudiera prestar. No se trataba, por tanto, de entrar a competir con otros actores, o jugar un papel más entre otros actores, y además, de manera temporal, tampoco era una alternativa atractiva. O sea, **como ejecutor, no existían condiciones** para que el Programa pudiese jugar un papel significativo.

Por tanto, el rol del Programa derivó más en consideraciones cualitativas que factores cuantitativos. **Aprovechar las características propias del Programa para potenciar el esfuerzo de todos**, fue el desafío principal para posicionarlo y potenciar su rol.

Las principales potenciales a aprovechar, y con las cuales se buscaba su “ventaja comparativa”, fueron:

- El hecho de trabajar con familias rurales indígenas como no indígenas.
- El desafío de relacionar recuperación ambiental con desarrollo socio-económico.

- Mayor flexibilidad que los demás interventores en la definición de sus criterios, métodos e instrumentos; cierto margen para experimentar, validar, innovar; y para sistematizar y transmitir buenas prácticas en una variedad de terrenos.

- El hecho que la institucionalidad regional había comenzado a ensayar nuevas formas de gestión (una estrategia regional de desarrollo, gestión de territorios, alianzas con el empresariado, ‘internacionalización’ de la Araucanía), que sin embargo aún no lograba conectarse con las comunas pobres, gobiernos municipales y actores locales.

- El hecho que el Programa pudiera recurrir fácilmente a una rica trayectoria y larga tradición de proyectos de desarrollo rural en zonas rurales remotas y marginadas en América Latina, co-financiados por la Unión Europea; y a experiencias exitosas de desarrollo rural territorial en Europa misma (en regiones similares a Chile),



también co-financiadas por la Unión Europea. Estas experiencias generaron recursos de aprendizaje y redes de expertise, que fueron aprovechados.

- Las primeras experiencias del Programa en el terreno, con los concursos, las Mesas Comunales, las Mesas de Articulación Interinstitucional a nivel regional, y la aplicación de los Fondos, que pueden ser capitalizadas.

En este contexto, el Programa se propuso cumplir con un triple papel a **nivel del terreno** de las zonas rurales pobres:

- Seguir fomentando innovaciones (en metodologías, en contenidos, en estrategias de trabajo con los más pobres, en instrumentos de inversión apropiadas) gracias a un esfuerzo por motivar, legitimar y demostrar alternativas que contribuyan a un mayor impacto positivo.
- Potenciar y fortalecer a un máximo de actores (tanto familias y sus organizaciones como municipalidades, instituciones, etc.) para que pudiesen desarrollar capacidades y habilidades necesarias y para que las relaciones entre ellos fuesen más fructíferas.
- Facilitar recursos, oportunidades, dinámicas, procesos, relaciones, aprendizajes, debates, informaciones y espacios de articulación, negociación, construcción de propuestas conjuntas con visión compartida desde lo local.

Entonces, el papel del Programa se concibió no tanto como ejecutor, sino como **facilitador** de procesos, innovaciones y relaciones, adoptando un **enfoque de proceso** que combinara **visión con acción**, y promoviera **acción con visión**.

En este nuevo escenario, si bien en su estructura inicial el Programa contaba con cinco componentes temáticos especializados, reorganizó su organigrama estableciendo dos componentes transversales Fortalecimiento de Actores Sociales y Gestión de la Información, con el fin de **promover una cultura de comunicación, de formación de recursos humanos y gerencia**, que permitiera:

- una óptima orientación, receptividad, servicio y apoyo hacia las actividades en el terreno;
- **coherencia** entre los componentes, con base en el desarrollo de visiones amplias y multidisciplinarias, rompiendo con la 'compartimentalización', resultado de visiones sectoriales;
- monitoreo y retroalimentación continuos, y
- al mismo tiempo, una actitud pro-activa y receptiva hacia el contexto institucional regional en que se desarrollaba el proyecto.





## Componente Fortalecimiento de Actores Sociales



El nombre original del Componente fue Organización, Participación y Género, sin embargo, la reflexión del equipo central y el avance en la visión estratégica del Programa, lo transformó en un **componente transversal**, poniendo énfasis en la incorporación de los criterios de interculturalidad, sustentabilidad ambiental, igualdad de oportunidades y participación ciudadana, materializándose a partir del segundo Plan Operativo Anual, tomando el nombre de “Fortalecimiento de Actores Sociales”.

Otro de los cambios efectuados fue el énfasis en el trabajo con los Municipios como contrapartes activas del Programa, dada su relevancia en la administración de un territorio determinado, siendo un actor permanente y legitimado por la ley, con una capacidad potencial de intervención en todas las esferas de la vida de la comunidad y de potenciar la participación ciudadana a nivel local.

A nivel de participación ciudadana, ya dentro del territorio comunal se buscaron también contrapartes de la Sociedad Civil para actuar, que tuvieran representación organizacional, de género y/o territoriales. En una primera etapa se pensó en los CESCO, sin embargo, sólo en la comuna de Angol se encontraba funcionando. Posteriormente se observaron las Mesas de Trabajo implementadas por el FOSIS, las cuales en las comunas existentes constituyeron la base para fomentar a través del programa un modelo de intervención denominado “**Mesa Comunal**”, cuyo objetivo fue “*generar un espacio de participación ciudadana con poder de decisión, que involucre la articulación público-privada, reconocido y validado localmente por su capacidad política y técnica para propender a un desarrollo comunal sustentable*”.







*Como objetivo general, esta mesa pretende fomentar un espacio colectivo de articulación y participación de actores públicos y privados que contribuyan a la generación de procesos de desarrollo con identidad local. Mientras que entre sus objetivos más específicos se contempla la generación de una visión común de desarrollo para la comuna, proponiendo líneas y estrategias desde la realidad local promoviendo la sustentabilidad ambiental; fortalecer y generar condiciones para el desarrollo valorando la multiculturalidad en los procesos de participación, intercambio de experiencias y alianzas; definir y focalizar recursos provenientes de diversas fuentes teniendo como base el enfoque territorial y las líneas estratégicas del PLADECO de la Comuna; orientar el trabajo de nuevos actores que estén interesados en impulsar acciones, proyectos y/o programas a nivel comunal; generar condiciones y fortalecer procesos de información, difusión de resultados y experiencias de programas, proyectos y acciones desarrolladas a nivel local. Por su parte, entre las líneas temáticas de la Mesa Comunal se encuentra el Desarrollo de la Economía Local; Ecológico Productivo y Socio Cultural.*

*Plan de Trabajo 2005-2006 de la Mesa Comunal de Lumaco, septiembre de 2005.*

En virtud de generar confianzas entre los actores locales públicos y privados, potenciar la articulación local y la capacidad de gestión, el Programa negoció criterios básicos para constituir las Mesas y/o ampliar las que ya existían, teniendo como base la propuesta generada por el componente y la experiencia de cada comuna en esta materia. Entre los criterios básicos estaban:

- Con Visión del Desarrollo Comunal.
- Ser liderada, en lo posible, por el Municipio.
- Instancia de coordinación y negociación público-privada, con poder de decisión.
- Entendida como un ejercicio de descentralización local.
- Dinámica y Participativa, con un carácter de proceso más que de institucionalidad.
- Reconocida y validada tanto por los participantes, como por otros actores locales.
- Tener representación de la ciudadanía organizada.

Posteriormente, uno de los aspectos de consolidación del trabajo con los Municipios lo constituyó el apoyo a la actualización o elaboración de sus **Planes de Desarrollo Comunal**, PLADECOS, en conjunto con la AMRA, como instrumentos de gestión municipal técnica y política. Se concordó, con los Alcaldes, Concejales y equipos municipales de Angol, Lumaco, Ercilla, Carahue, Saavedra, Toltén, Teodoro Schmidt, Melipeuco y Curarrehue, la construcción de éstos con participación de la ciudadanía y cargo del propio equipo municipal, y no de agentes externos



Lo anterior pretendía redundar en un mayor compromiso por parte del Alcalde, Concejales, Equipo Municipal y Ciudadanía, en la consecución de la visión de futuro de su comuna, haciéndolo práctico como instrumento de planificación local y orientador en el desarrollo de otros instrumentos como el Presupuesto Municipal y el Plan Regulador.

Paralelo a ello el Programa reconoció que la pertinencia de ciertas prácticas e innovaciones, se derivan de la **lógica de las economías familiares**, que en función de contextos y situaciones diferenciadas o similares, pueden resultar en estrategias familiares heterogéneas en mayor o menor medida. Es por eso que el diálogo, la demanda de las familias y la participación deben ser punto de partida para prácticas de asesoría y capacitación que pretenden ser pertinentes. Por ello el Componente de Fortalecimiento de la Economía Familiar y Local se enmarcó en una concepción de desarrollo económico local en base a **tres ideas fuerza: innovación, participación y complementación de esfuerzos**, de manera que las acciones de éste promoviesen el traspaso a las manos de las familias y organizaciones campesinas, tanto indígenas como no indígenas, las riendas de su propio desarrollo, en un contexto de comunicación y entendimiento permanente con la institucionalidad local, y en este sentido transformarse en una herramienta válida y legítima en la construcción de una propuesta común de desarrollo local.

*Estas jornadas han servido para lograr una metodología participativa, didáctica y efectiva en lo que se refiere a participación ciudadana en los municipios. En el caso de Teodoro Schmidt nos encontramos en una etapa desistematización, para que la información recopilada se transfiera a programas. Por ello resulta muy importante la participación en estos talleres.*



*Por ejemplo, el tema indígena ha sido bien tratado en nuestra comuna, y las comunidades indígenas se han manifestado muy conformes con el trabajo que se está realizando en la actualidad. Ese tipo de talleres ha sido una experiencia muy enriquecedora para todos los que hemos participado junto a las comunidades mapuche lafquenches.*

*Cristian Bravo, Jefe del Programa de Desarrollo Rural (PRODER) de la Comuna de Teodoro Schmidt, en Tercera Jornada de Actualización de PLADECOS, septiembre de 2005.*





## Componente de Fortalecimiento de la Economía Familiar y Local



*Visita a emprendimientos en la comuna de Teodoro Schmidt.*

Este componente definió como su objetivo de intervención los emprendimientos rurales en un sentido amplio y no solamente centrado en el ámbito microempresarial, ya que asumía la existencia de numerosas actividades económicas – que permiten mejorar la calidad de vida de las familias campesinas a través de ingreso no monetarios - que trascienden el tema de la inserción competitiva en un determinado mercado.

Para fines operativos se entendió como **emprendimientos** a todas aquellas actividades de tipo económico (producción, transformación, servicios e intercambios), que marquen una diferencia respecto de las actividades agrícolas tradicionales, ya sea desde el punto de vista de la gestión, producción o comercialización.

Para fomentar lo anterior, el componente incluyó una adecuación de la metodología Pachamama Raymi, bajo el concepto de “Aprender de los Mejores”, estableciendo como

líneas prioritarias el Concurso de Gestión de Emprendimientos, la Mesa comunal y el apoyo técnico en temas de microcrédito.

En el caso de las Mesas Comunales el componente FEFL dio el punto de partida al proceso de instalación de las mismas, tanto al interior del Programa como en las comunas, planteando que esta instancia tendría una importancia estratégica en el sentido que expresaba dos de las tres ideas fuerza que lo sustentaban: la participación y la complementación.

**Participación**, porque debería ser una instancia concreta de discusión y propuestas que permitiera reunir actores estatales y de la sociedad civil, en donde éstos últimos tendrían un importante nivel de injerencia en la decisión del uso de fondos públicos y de la cooperación internacional a nivel comunal, logrando con ello transparentar la gestión pública a través de mayor información y apertura a la ciudadanía.



**Complementación** porque debería ser una instancia validada, en donde se articularan esfuerzos del sector público y privado – tanto técnicos como financieros – potenciando propuestas de desarrollo local y/o territorial. En este sentido, se proponía que la Mesa evitará apoyar iniciativas microempresariales individuales aisladas de su entorno social, privilegiando aquellos emprendimientos que generasen un impacto comunitario y, como tal, se sustentasen en un fuerte desarrollo organizacional y de control social. Así, la Mesa podría transformarse efectivamente en un instrumento para el fortalecimiento de los actores locales en el marco de una visión más territorial y menos individual.

Cabe señalar que la Mesa no debía entenderse como un objetivo en sí misma, sino como un instrumento de desarrollo, por lo cual también se proponía que en aquellas comunas en donde ya existía una instancia de coordinación de estas características, el Programa se incorporaría, haciendo siempre hincapié en la participación de las organizaciones.





## Por qué el Municipio

El Programa planteó la necesidad de trabajar articuladamente con el Municipio por su vocación de servicio directo a la población, por su presencia descentralizada en el territorio y por su capacidad potencial de intervención en toda la vida de la comunidad.

Sin embargo, la importancia de un rol más significativo del Municipio con el Programa estaba estrechamente relacionada con la instalación de un espacio de participación ciudadana, en donde los actores debían encontrar la posibilidad de actuar y de realizar propuestas en el ámbito del desarrollo local. Por ende, la definición de ciudadanía, más allá de un tema clientelista, debería ser desarrollada como instrumento de democracia local, de participación y de compromiso de la población con los destinos de su comuna.

Así, el año 2005 se definió un proceso denominado **Gestión Municipal Participativa**, que operativamente se planteó como un proceso dinámico, entre el Municipio y las organizaciones locales, que propiciaba el acercamiento entre los ciudadanos y ciudadanas y el Gobierno Municipal, articulando sus intereses alrededor de un objetivo común.



Rosa Huaiquil, artesana en greda de la comuna de Lumaco.

## El énfasis en la Comunidad Local

Un tema relevante para el Programa fue trabajar con las comunas como un territorio capaz de convocar a todos sus actores bajo un sentido de identidad y pertenencia en base a una “comunidad local”. Sin embargo, no toda subdivisión territorial política y/o geográfica, constituye una comunidad local, para ello se deberían dar condiciones en dos ámbitos fundamentales: cultural y socioeconómico.

**En el ámbito cultural**, una comunidad se nutre de su historia, constituyéndose en un sistema de valores internalizados por sus miembros, lo cual genera un sentido de pertenencia a la misma y a sus instituciones. Lo que determina que un grupo humano que habita un espacio delimitado constituya una “comunidad local” es el reconocimiento explícito de sus miembros de pertenecer a éste, identificándose con su historia y comprometiéndose con su desarrollo.

**En el ámbito socioeconómico** toda sociedad forma un sistema de relaciones constituido por grupos dependientes entre sí, el cual puede ser llamado “comunidad local” cuando lo que está en juego en sus relaciones es principalmente la producción de riqueza en el territorio, por mínima que ésta sea, la cual es objeto de negociaciones entre los grupos socioeconómicos, constituyéndose en un sistema local de relaciones de poder.

Una división territorial es entonces “comunidad local” cuando posee una cultura, expresada en valores y normas interiorizadas por sus actores, sumado a ello un sistema de relaciones de poder constituido en torno a procesos locales de generación de riqueza.



## Potenciar la iniciativa local

Para el Programa, el desarrollo de las comunidades locales suponía la participación activa de actores capaces de generar iniciativas de desarrollo, ya sea de manera individual o colectiva.

Sin embargo, no podríamos desconocer en cada una de las 14 comunas de intervención del Programa, la existencia de condiciones distintas para impulsar y/o apoyar un proceso de desarrollo local. Aquí residía, por tanto, buena parte del desafío y el esfuerzo de los profesionales del Programa, para procurar evitar caer en la tentación de hacer un traslado mecánico del mismo, lo que llevaría más a la frustración que a la creación de las condiciones necesarias para ayudar a levantar las barreras sociales, económicas e institucionales existentes.

La experimentación de nuevas iniciativas, la renovación de actividades tradicionales, la introducción de nuevas tecnologías, la apertura de canales de comercialización, la revitalización de las microempresas, la explotación integral de los recursos locales, etc., suponían una dosis muy importante de iniciativa, es decir de movilización del conjunto de los actores locales públicos y privados.

Por tanto, era necesario contar con un **“actor local”** que, ya fuese en el ámbito político, económico, social y cultural, fuera portador de propuestas que tendieran a capitalizar mejor las potencialidades locales, sin descuidar la calidad de los procesos en términos de equilibrios naturales y sociales. Este debería estar identificado con su comunidad, formar parte de ella y reconocerse en su historia, en su sistema de normas y valores, siendo capaz de darle sentido a la relación entre pasado, presente y futuro a través de la

consolidación de una identidad colectiva, sin dejar de lado lo específico de cada localidad, en la definición de un modo de desarrollo comunal.

## La “legalidad” de la acción local

Un eje relevante para el Programa era asegurar la sustentabilidad de las acciones emprendidas, esto suponía pensar el tema de la “legalización” de las mismas, en especial el tema de la Mesa Comunal.

La Mesa Comunal fue planteada como la instalación de una nueva forma institucional de participación ciudadana, cuyos objetivos y riqueza estaban dados por la capacidad de articulación de sus actores. Sin embargo, en la legislación actual no existen los instrumentos pertinentes para su institucionalización como tal, por lo cual no fue prioridad para el Programa el llegar a “legalizarla”, sino más bien lograr el reconocimiento de parte de la institucionalidad pública y privada de su existencia.

La riqueza de esta experiencia en cada comuna merece una atención especial, porque ellas constituyen posiblemente el germen de una forma de institucionalización alternativa, que considere una participación más activa de la comunidad local, capaz de favorecer el encuentro horizontal y la movilización entre una pluralidad de actores locales con poder de decisión en todas aquellas áreas que tienen que ver con el desarrollo de la comunidad.



## La relevancia de la Participación Ciudadana

El Programa se utilizó operacionalmente la siguiente definición de Participación Ciudadana: “proceso mediante el cual el gobierno y la sociedad civil inician un diálogo, establecen alianzas, comparten información e interactúan para diseñar, ejecutar y evaluar políticas, proyectos y programas de desarrollo” (BID 2000).

*“Entendida así, la participación tiene la virtud de contribuir a generar una relación de colaboración y respeto mutuo entre el Estado y la ciudadanía. Asimismo, favorece el fortalecimiento de la sociedad civil y permite una mayor legitimidad de las políticas públicas.”<sup>2</sup>*

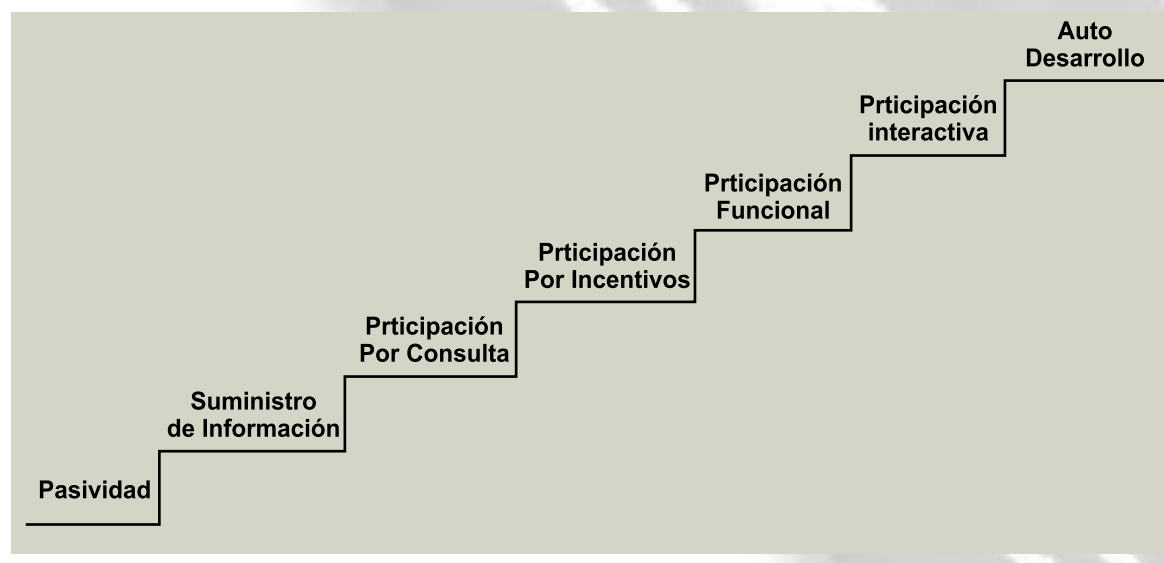
Para lograr lo anterior se tenía claridad en que debería existir una ciudadanía preparada para ello, dispuesta a ser parte activa del proceso desarrollo, dispuesta a adquirir destrezas y capacidades, fortalecer sus propios espacios y organizaciones actuando con un sentido de identidad y de comunidad.

Como una manera de motivar este proceso el Componente utilizó el siguiente esquema, con el fin de permitir que los actores visualizaran cuáles eran los niveles de participación posibles, evaluaran en cuál de ellos estaba y cuál era al que querían llegar.

La participación es un signo de que la ciudadanía es cada vez más usuaria y propietaria del servicio. Pero, con facilidad se tiende a instrumentalizar la participación, buscando resultados inmediatos que descuidan la perspectiva de procesos, la construcción de actores y de capacidades. En esta línea se observan pocas experiencias de participación orientadas al empoderamiento ciudadano y/o el fortalecimiento del capital social y mucha participación funcional a la operación de los programas.

A raíz de lo anterior el Programa ha considerado que el invertir en “participación ciudadana sustentable” requiere de ciertas condiciones institucionales previas:

- El Reconocimiento de la calidad de “Contraparte” a las organizaciones de la sociedad civil, y no de meros ejecutores ni beneficiarios.



<sup>2</sup> Instructivo Presidencial, Presidente Ricardo Lagos.





- El Establecimiento de espacios validados por los actores sociales de “diálogo político”, para fijar un marco común que reconozca aquellos aspectos donde es posible avanzar.
  - La Construcción de visión compartida, a nivel comunal y regional, sobre dinámicas interculturales y territoriales.
- f) Difícilmente encasillables en modelos o estructuras de gestión muy rígidas o cerradas.
  - g) Acciones que se pueden emprender y que se transforman en características específicas de estos procesos.

Este proceso se trabajó bajo el concepto pedagógico del “aprender-haciendo”, a través del accionar sobre propuestas concretas, ya fuese con aquellas con las cuales contaban los propios actores o bien las que se pudieran construir conjuntamente, poniendo énfasis más que nada en el proceso metodológico y no solo en los resultados finales.

En resumen, el Programa consideró algunos aspectos que son característicos de los procesos de desarrollo local, y que se constituyeron como referentes al momento de discutir las distintas acciones que se podrían dar forma a una estrategia de intervención, del componente en particular y del Programa en general, para generar un desarrollo sustentable a nivel local :

- a) Son procesos de naturaleza endógena.
- b) Basan su estrategia en una solidaridad con el territorio.
- c) Responden a una voluntad de gestión asociativa entre representantes públicos y privados.
- d) Liderazgo y animación del proceso.
- e) La originalidad de las experiencias locales consiste en que permiten recoger y estimular todos los elementos endógenos dinámicos desde una perspectiva integral.



*Jornada de reflexión sobre los derechos de la mujer  
Octubre de 2005.*



# Capítulo

## 3

### Seis Instrumentos de Araucanía Tierra Viva

Para fomentar la participación ciudadana y el desarrollo comunal, se pueden señalar seis tipos de instrumentos empleados por el Programa Araucanía Tierra Viva.

- 1.- La estrategia descentralizada del Programa
2. Las Mesas Comunales
3. Los Proyectos de Mesa y Proyectos Estratégicos
4. Los Concursos
5. Las Giras de Intercambio y Capacitaciones
6. Las Ferias y Exposiciones

#### **1. La estrategia descentralizada del Programa**

***Una posibilidad de flexibilidad y adecuación a los intereses locales.***

En la base de toda la estrategia del Programa, y como eje que permitió que los demás instrumentos contribuyeran realmente a la participación ciudadana y al desarrollo territorial, estaba su opción inicial por trabajar con y a través de los “territorios” locales reconocidos por la ley y constituidos en unidades de desarrollo (las comunas), con su gobierno local (el Municipio) y todas sus organizaciones.

Además, se definió una estructura de intervención descentralizada en que las decisiones se habían de tomar localmente, en las comunas mismas, dentro de las reglas de juego, principios y criterios establecidos por los responsables temáticos, los encargados de Componentes. Es decir que, en vez de intervenir a través de personal propio de técnicos y especialistas, se creó la figura de un “coordinador comunal” a cargo de facilitar la relación entre el Programa y los actores locales (públicos y privados), los que estaban a cargo de decidir y ejecutar.



En la base de los avances logrados por Araucanía Tierra Viva en fomentar la participación ciudadana en el desarrollo comunal, está la estrategia descentralizada que inspiró el diseño tanto de la estructura interna del Programa como de sus modos de intervención.

Para Araucanía Tierra Viva, descentralizar no fue visto como una simple modalidad de canalizar su ejecución al nivel local sino, partiendo de un enfoque de sustentabilidad, de la necesidad de incentivar el desarrollo de capacidades de los actores locales, como una modalidad de **transferir a estos actores locales la capacidad real de decidir** sobre el uso de los recursos y sobre reglas locales para dicho uso, de acuerdo a sus líneas de desarrollo prioritarias, a sus criterios, etc.

Describiremos aquí las principales características de esa descentralización al estilo “Tierra Viva”: su estructura interna; la opción territorial por las comunas; la alianza con los Municipios; la transferencia de la decisión a las organizaciones locales y a una instancia comunal; el trabajo con los equipos municipales.

### La estructura interna del Programa

A fin de evitar las clásicas estructuras piramidales y por tanto de posibilitar una real transferencia de la decisión a los actores locales, el Programa se organizó en tres áreas diferentes: un Área de Funcionamiento, que comprendía la parte administrativa y logística; un Área Programática, encargada del cumplimiento de los objetivos (establecidos por Convenio y adecuados en el Plan Operativo Global) y formada por los encargados de Componentes y los co-directores; un Área de Coordinación Comunal, compuesta por los Coordinadores (uno por comuna) y responsable de una interlocución directa y

horizontal con los actores de la comuna.

El propósito era evitar una relación jerárquica entre especialistas del “equipo central” y Coordinadores Comunales, facilitando con ello que el Coordinador fuese verdaderamente EL interlocutor válido para los actores locales; es decir, que tuviera la capacidad de concertar y negociar decisiones con ellos, sin que éstos pudieran obviarlos dirigiéndose directamente a sus “jefes”.

De esta manera el Coordinador cumplía la doble función de hacer la síntesis local de los diversos Componentes del Programa, y de ser el representante del mismo ante la comuna y de las decisiones comunales ante el Programa.

### La opción territorial por las comunas

*“El Programa asume la comuna como la unidad territorial político-administrativa principal de su intervención y busca la mayor concertación y coordinación con todos los actores de esta unidad.”* Este planteamiento del Plan Operativo Global del 2003 respondía a la interpretación de que, si bien la “recuperación ambiental y el desarrollo socio-productivo” (objetivos del Programa) han de ser realizados por las familias y sus organizaciones, la sustentabilidad sólo podría lograrse a través de dinámicas mayores, de dinámicas territoriales.

Las comunas son los territorios principales para ello, en la medida en que constituyen “unidades político-administrativas” reconocidas y tienen vocación para ser “unidades de desarrollo”.

Es importante esta visión porque explica la intervención del Programa: se partió del territorio comunal y por tanto se optó por realizar alianza con el gobierno local de este territorio, el Municipio, pero sin dejarse encerrar en una





lógica simplemente municipal, buscando más bien contribuir a que la gestión municipal (es decir la gestión estrictamente institucional) se inserte en una visión “comunal”, es decir en una gestión territorial que comprenda al conjunto de actores.

De ahí que los dos principales interlocutores del Programa en las comunas hayan sido: el Municipio por un lado; una Mesa Comunal inclusiva de todos los actores, por el otro.

## La alianza con los Municipios

Los Municipios están acostumbrados a que muchos programas e instituciones intervengan en su territorio sin consultarles, sin siquiera presentarse ante ellos, en muchos casos, en todo caso sin coordinar. Van a trabajar directamente con sus “clientes”. En su afán de poder establecer verdaderas alianzas con los Municipios, el Programa comenzó dando dos pasos significativos.

El primero fue para **la designación de los Coordinadores Comunales**. Allí se dio la primera ilustración de la estrategia del Programa. Este realizó la convocatoria pública y la selección de los mejores candidatos, cumpliendo así su rol de velar por las reglas a su cargo. Pero entregó a los Alcaldes la responsabilidad de escoger el Coordinador de su comuna dentro de la terna de los tres mejores candidatos.

El segundo fue solicitar que el Coordinador Comunal pudiera tener su **oficina** con el resto del equipo municipal, dando así una primera oportunidad de aporte municipal y disminuyendo los riesgos de funcionamiento paralelo.

Sobre esta base se concertaron las alianzas, de tal manera que el Programa entregaba al Municipio la **responsabilidad administrativa de gestión de los fondos** asignados por los diversos

Componentes, y lo asociaba en el trabajo y en el reconocimiento público de los resultados.

Sin embargo, **las decisiones mismas** casi nunca habían de pasar por el Municipio como tal, sino por una instancia susceptible de reunir a todos los actores presentes en la comuna, entre ellos el Municipio evidentemente, a fin de avanzar hacia una visión más comunal y más territorial.

## El fomento de una instancia comunal inclusiva: las Mesas Comunales

No existe en las comunas ninguna **instancia con vocación para reunir a todo tipo de actores, todo tipo de representaciones**. El propio CESCO, instituido por ley, es excluyente en la medida en que sólo puede participar la sociedad civil. Pero muchas comunas tenían la experiencia de “mesas de trabajo”, conformadas a iniciativa de alguna institución o programa para atender sus necesidades de información, de consulta, de coordinación. Hasta, en algunos casos, esas mesas entraban a decidir: por ejemplo la “mesa FOSIS” del Programa Entre Todos decidía en qué comunidades invertir los fondos asignados por el Consejo Regional.

*En mi grupo discutimos el tema de la Seguridad Ciudadana, que es complicado en todas partes y siempre surgen reclamos. Esperamos que este Plan de Desarrollo Comunal beneficie a toda la gente, que ayude a potenciar la parte productiva, por ejemplo mejorando los caminos. Esta actividad también sirve para capacitarnos en nuestras funciones como dirigentes.*

**Onofre Contreras,**  
representante de Rucalleco,  
durante Trabajo de PLADECO  
en Lumaco, agosto de 2006.



Esos antecedentes de “Mesas” brindaron el camino para buscar aquella instancia inclusiva y para ofrecer a cada comuna la oportunidad de ejercitar sus capacidades de trabajo en un enfoque de participación ciudadana y en pos del desarrollo territorial.

La ventaja del Programa es que no necesitaba una instancia legalmente constituida: bastaba con que él mismo reconociera sus decisiones como válidas para que se pudiera empezar a trabajar. De esta manera no hubo que comenzar por diseñar toda una organicidad previa sino que, ésta podía surgir progresivamente de la experiencia misma: “**aprender haciendo**”.

Las Mesas Comunales empezaron a reunirse motivadas por la oportunidad de poder **decidir sobre las reglas locales y las asignaciones de recursos** en fondos provistos por el Programa para concursos, proyectos, giras, capacitaciones y otros. Algunas han adquirido ahora otra dimensión, comenzando a erigirse en verdaderos espacios de participación ciudadana y desarrollo territorial.

## La alianza con los equipos municipales

Al insertarse el Coordinador Comunal en los espacios del Municipio y al disponer el Programa de flexibilidad en la asignación de recursos, se hizo posible una progresiva alianza de trabajo con los equipos municipales. Alianza que era de provecho para ambas partes.

Para el Programa, esto significó que en vez de tener a un agente en la comuna terminaba contando con una decena de colaboradores. Los miembros del equipo municipal (especialmente los de PRODER y PRODESAL, pero otros también) dedicaron parte de su tiempo a la difusión y

realización de los concursos que lanzaba el Programa (¡sin ellos, nunca se hubiera logrado tanto éxito!).

Además, era la oportunidad de compartir con ellos en la práctica y en los debates, sus principios y sus objetivos, fortaleciendo así el propósito de generar desarrollo comunal con participación ciudadana, fortaleciéndolos a ellos como actores de desarrollo y no como simples ejecutores del Programa y sus actividades.

Para los equipos municipales, el Programa les ofrecía la oportunidad de cumplir mejor sus propios planes, facilitando una relación diferente con las familias y las organizaciones, financiando acciones complementarias (a veces inversión, muchas veces giras de intercambio, capacitaciones y otros) que no eran posibles en el marco de sus propias instituciones.

Por otra parte, les brindaba ocasiones para su propia superación profesional: volviéndose deliberativos y decisores en el seno de la Mesa Comunal, considerada ésta un espacio de encuentro en igualdad de derechos con las organizaciones participantes (voz y voto); participando en las giras y capacitaciones ligadas a los concursos; realizando giras y capacitaciones para ellos mismos.



## Los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO)

### ***Un instrumento de planificación construido y manejado localmente***

El propósito fundamental del PLADECO es “contar con un instrumento de planificación capaz de generar estrategias de desarrollo, para dar solución a las necesidades de la población en su conjunto, recogiendo el sentir de todos y cada uno de los integrantes de un espacio local, a fin de que la sociedad civil representada por sus organizaciones, en conjunto con la autoridad local y el apoyo de las entidades privadas, puedan cumplir los desafíos y metas planteadas en este sentido”.

Bajo esta perspectiva y dado que varias comunas tenían la posibilidad, a través de su Plan de Desarrollo Comunal, de avanzar hacia una planificación más participativa y basada en una visión de desarrollo de todo el territorio, el Programa brindó recursos y apoyo metodológico especializado para que, cada vez que surgiera la oportunidad, la elaboración o actualización del PLADECO pudiera ser realizada por el equipo municipal con la intervención de un máximo de actores locales (y no sólo por consultoras, como solía suceder).

En nuestro grupo discutimos sobre Recursos Naturales, destacando la falta de agua y de tierra, y luego esa información será utilizada para planificar el desarrollo en la comuna. Me parece bien que nos inviten a participar y ojala todo resulte bien.

**Prosperina Herte**, representante de Rucalleco, durante Trabajo de PLADECO en Lumaco, agosto de 2006.





## 2. Las Mesas Comunales

### **Un espacio de encuentro y negociación local**

El afán del Programa no era una mera descentralización, la que hubiese podido lograrse transfiriendo la ejecución al Municipio como tal, sino fortalecer las capacidades del conjunto de los actores locales en definir y ejecutar su desarrollo y, por tanto, en pasar de un “desarrollo municipal” a un “desarrollo comunal”, es decir un “desarrollo territorial”.

Para ello, se buscó fomentar espacios-instancias comunales de encuentro, debate,

decisión y conducción que reúnan a todo tipo de actores, tanto públicos y privados. A fin de no crear estructuras nuevas, sólo funcionales al Programa, se aprovechó los antecedentes de “mesas de trabajo” por instituciones y se fomentó la constitución de “Mesas Comunales” donde participen el Municipio, los servicios públicos, los programas y ONG presentes en la comuna, las organizaciones privadas sociales, económicas y territoriales de la población, las empresas, etc., y dónde se debate de todos los temas y proyectos que interesen a instituciones y organizaciones presentes, es decir que desemboque en un espacio permanente de participación ciudadana, más allá de la existencia del Programa.

Son catorce las comunas con las cuales trabajó Araucanía Tierra Viva. Por tanto son catorce las experiencias de Mesas Comunales que se dieron en vida del Programa. Todas ellas son muy diferentes entre sí. Lo común es la búsqueda de un espacio – instancia para que se encuentren, se conozcan, debatan y decidan todo tipo de actores presentes en la comuna, en pos de un desarrollo cada vez menos segmentado, cada vez más territorial e integral.

La implementación de cada Mesa fue un proceso de negociación con los actores locales respecto de su objetivo y características, por ello cada Mesa Comunal es toda una historia que depende de las características políticas, culturales y económicas de la comuna, y de los cambios que han vivido a través del tiempo.

Lo que se presenta a continuación es un balance donde se considera el conjunto del proceso, sin poder expresar toda la diversidad del mismo, tratando de aprovechar aportes de todas pero sin que ninguna Mesa corresponda exactamente a la imagen que puede surgir de estas páginas.

### **Visión y Aprendizaje**

*Héctor Pascual Rivera Venegas  
Mesa Comunal Curarrehue, 16 de  
Noviembre de 2005.*

*Yo veo que en la Mesa de Trabajo es una herramienta muy a futuro y que aprende muchas cosas que uno no las sabe y que las ignora y aprende como desarrollar programas, como hacer un proyecto, a donde tiene que dirigirse y a donde le conviene y que puertas puede tocar.*

*Yo mismo he sido dirigente del 65 en adelante, pero nunca tenía la posibilidad de recibir una información adecuada ni por el Alcalde ni por los Concejales. Yo tuve una capacitación por la Extrema Pobreza, como 15 años atrás y que fue dirigida por el Sr. Intendente y el Sr. Gobernador Isaac Vergara, pero acá en adelante no hemos tenido oportunidades más para seguir trabajando, yo por eso estoy muy contento y agradecido de que tuve la oportunidad como representante de 4 sectores de nuestra comuna de Curarrehue e integrarme a la Mesa de Trabajo a través del Programa Araucanía Tierra Viva, estar aquí, participando de tantas mesas en distintos lugares de la región, aprendiendo nuevas ideas, otras iniciativas, ya no tan desinformado, más, capaz de sacar nuestros sectores hacia adelante y dejarles un futuro mejor a nuestros hijos y nietos.*



## Legalidad e institucionalización de las Mesas Comunales

El Programa no propuso ningún tipo de estructura, ningún modelo de Mesa, ni exigió que ésta tuviera algún tipo de personalidad jurídica o reconocimiento legal. La idea era brindar la oportunidad para que, partiendo de experiencias anteriores, los actores comunales aprendieran en la práctica la utilidad de esta clase de espacio de debate y decisión, construyéndolo progresivamente y encontrando el tipo de institucionalidad que mejor les pareciera. Es decir, se priorizó el carácter vivencial y de proceso de la experiencia, sus aprendizajes y las posibilidades de evolución.

Así, el panorama legal de las Mesas Comunales a fines del 2006 era siguiente:

- Varias funcionan de hecho, sin estar formalmente constituidas, solo con algún reconocimiento verbal del Alcalde.
- Muchas, sin estar legalmente reconocidas, han adoptado y formalizado toda una normatividad interna: actas de constitución, reglamentos internos, etc.
- Tres cuentan con un reconocimiento formal por parte del Alcalde, a través de un decreto.
- Una se integró al CESCO, instancia consultiva regulada por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, para la participación de la sociedad civil. La composición varía cuando asume los roles previstos para Mesa Comunal ya que entonces entran a participar los funcionarios municipales.

Cabe señalar que, otra forma de “reconocimiento” de la Mesa Comunal cuando es mencionada en el PLADECO, como otra instancia de participación.

Otro reconocimiento de hecho se da por

parte del Programa y de sus instancias tutelares (MIDEPLAN y la Delegación de la Unión Europea), así como de la AGCI, ya que la decisión de la Mesa Comunal es requisito indispensable para el desembolso de los fondos así previstos.

Pero el mayor reconocimiento de hecho proviene de la inversión en tiempo y recursos que realiza el Municipio con la Mesa Comunal. Casi siempre existe un representante del Municipio como miembro pleno de la Mesa. Si bien es raro que el Alcalde mismo asista regularmente a las sesiones, nombra a algún funcionario como su representante (generalmente el encargado de Desarrollo Económico Local). En algunas comunas participan asimismo miembros del Concejo Municipal, ya sea cualquier integrante que lo desee, o aquel que los Concejeros designen formalmente. Participar de la Mesa y/o colaborar en las actividades definidas por ésta suele ser ahora parte de las obligaciones del equipo técnico municipal, especialmente del PRODESAL y del PRODER.

Además, el Municipio ha aportado con recursos financieros para el funcionamiento básico de la Mesa, cofinanciado proyectos de mesa, proyectos estratégicos y actividades decididas por ésta.

## Composición de las Mesas Comunales

La composición de las Mesas Comunales es sumamente variada (en la cantidad de miembros, en el equilibrio entre público y privado, en la representación rural y urbana, en el tipo de representación privada, en el modo de selección y renovación de miembros, en la representación de género) pero se ha caracterizado por su vocación inclusiva de todo tipo de actores, a diferencia de casi todas las demás instancias que buscan participación y que tienden a especializarse en uno u otro sector.



En cuanto al **número de miembros**, puede ir de menos de 10 a más de 30. Los casos en que las Mesas cuentan con más miembros corresponden a comunas que han adoptado la Mesa Comunal como principal instancia de concertación, coordinación y decisión sobre desarrollo comunal buscando entonces la mayor participación y representatividad.

La cantidad de miembros disminuye cuando la pertenencia a la Mesa responde más bien a la voluntariedad de los actores, y cuando la ésta se ocupa poco de temas y actividades que no corresponden a Araucanía Tierra Viva.

En el **equilibrio entre público y privado**, las diferencias son también grandes. Van de Mesas casi exclusivamente constituidas por dirigentes de las organizaciones sociales, con alguna representación municipal, a otras que están principalmente conformadas por funcionarios del Municipio, delegados de instituciones y de servicios públicos, con algunos representantes (voluntarios) de organizaciones sociales.

Pero la mayoría de las Mesas han tendido, progresivamente, a buscar un mejor equilibrio entre público y privado a fin de que éstas sean de manera efectiva una mayor oportunidad de concertación.

En Mesas con mayor representación de organizaciones sociales, existe a menudo la figura de miembros no-permanentes o no-formales para que puedan participar representantes del Municipio, de programas y de instituciones que no se encuentran de manera constante aliadas a las líneas y acciones de la Mesa.

**Representatividad rural y urbana.** Por las características de Araucanía Tierra Viva, como programa orientado a la población rural, las Mesas tienden a preocuparse sobre todo de tener

representantes rurales, lo cual se acentúa cuando buscan tener una buena cobertura territorial. Hasta existe una Mesa Comunal Rural, en forma expresamente excluyente.

En numerosos casos, la representación rural proviene sobre todo del área rural cercana a la cabecera municipal, lo que se explica por las dificultades de movilización (distancia, condiciones viales, ausencia de transporte...)

Pese a su condición de ruralidad, el Programa a motivado a las Mesas para que incorporen al sector urbano, ya sea como un territorio como un actor más de la misma, ya que en comunas tan pequeñas la diferencia entre urbano y rural es mínima, además de la interrelación que se da entre ambas principalmente en materia comercial y de servicios.

El **tipo de representación de las organizaciones sociales** difiere también según se haya optado por trabajar con las asociaciones por rubros (redes u organizaciones de apicultura, de floricultura, etc.), con organizaciones de segundo piso o por representación territorial.

El **modo de selección** de los representantes sociales es de tres tipos. Cuando la Mesa tiene todo un planteamiento territorial, los representantes suelen ser elegidos por sus "sectores" o "territorios". En el caso de una representación de redes por rubros, son los dirigentes de éstas los que participan en las Mesas. Por último, existen bastantes casos en que se trabaja con los voluntarios, quienes tienen el ánimo y la posibilidad de participar.

La **representación de género** es relativamente equilibrada, siendo en promedio de un 40% de mujeres y un 60% de hombres.





Pero, según las comunas, puede haber grandes desequilibrios dentro de los representantes públicos y de los privados, sin que tampoco aparezca un patrón común al respecto. Esto no me queda claro que quiere decir

### Funcionamiento de la Mesa Comunal

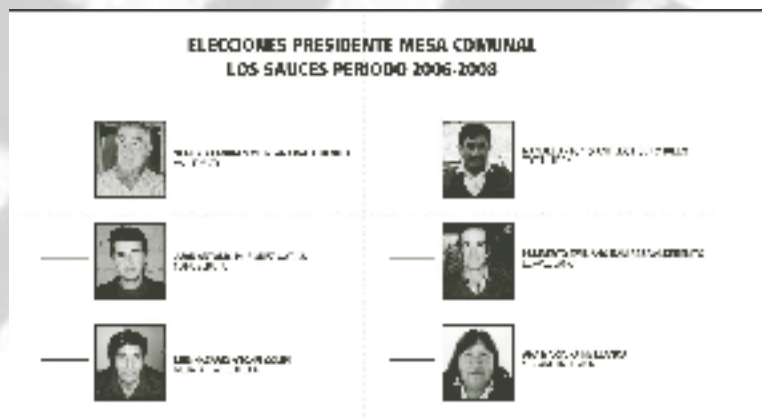
Las Mesas Comunales tienen sus sesiones ordinarias, por lo general, con una **frecuencia** mensual. En muchas partes dejan de sesionar en los meses de enero y febrero por las vacaciones y las actividades agrícolas. Cuando la temática así lo requiere, y a solicitud de una de las partes, se convocan sesiones extraordinarias.

En la mayoría de casos sus reuniones se realizan en algún **local** del Municipio: Sala del Consejo, Salón de Actos, biblioteca pública, sala de trabajo, centro cultural... Pero en otros casos la Mesa sesiona en aquel lugar que logra conseguir, en un centro educativo por ejemplo: en algunas cosas. Como una forma de conocer otros sectores, y crear un ambiente de confraternidad entre los actores de la Mesa, en algunas ocasiones también se ha sesionado en la vivienda de alguno de sus integrantes.

El tipo de local empleado suele decir mucho de la dinámica de la Mesa: del apoyo municipal, de la regularidad de su funcionamiento, de la cantidad y diversidad de participantes, de su carácter abierto a una concurrencia variada y hasta a observadores, o de su lógica estrictamente funcional en un pequeño local cerrado.

Para su funcionamiento normal la Mesa suele tener dos o tres **cargos directivos y ejecutivos**: por un lado un Presidente (que puede también llamarse Coordinador; en general el Alcalde o su representante; pero en algunas comunas es un dirigente de las organizaciones sociales participantes); por otro lado un Secretario

de Actas. Existe a veces la figura de un Secretario Ejecutivo, sobre todo cuando el Presidente no tiene tiempo o cercanía para asumir tareas fuera de las sesiones mismas.



*Papeleta de votación utilizada en la elección de presidente para la Mesa Comunal de Los Sauces.*

Fuera de sus sesiones, más de la mitad de las Mesas Comunales cuentan con **Comisiones Permanentes** para asumir diversas responsabilidades. Existen varias lógicas para la formación de estas comisiones: pueden ser una copia fiel de los Cuatro Componentes operativos de Tierra Viva (Recursos Naturales; Fortalecimiento de Actores Sociales; Educación Ambiental Intercultural, Economía Familiar y Local); puede ser por funciones al estilo clásico de asociaciones (por ejemplo: Difusión, Capacitación...); puede ser por temáticas que interesan a los actores de la comuna (por ejemplo: temática ambiental...) o por rubros productivos (por ejemplo: ganadería, floricultura....

No se hizo aún un balance de estas diferentes modalidades pero al parecer muchas comisiones permanentes no funcionan regularmente, siendo las más dinámicas aquellas que responden a desafíos concretos (conducción de un concurso del Programa; enfrentar una problemática movilizadora de la comuna; etc.).



Además, en complemento de las Comisiones Permanentes o en lugar de ellas, existen **Comisiones puntuales** para atender demandas y tareas específicas.

Mientras varias Mesas Comunales funcionan según las bajadas de recursos y actividades del Programa y del Municipio, muchas elaboraron su **Plan de Trabajo** anual o bienal. En algunos casos, se quedó como un intento que no cuajó. En otros casos, el Plan sirve de guía a su accionar y la formulación anual del Plan se vuelve oportunidad para forjar una visión de desarrollo comunal territorial.

### Roles de la Mesa Comunal

Vale diferenciar las actividades y roles que asume la Mesa Comunal en relación al Programa Araucanía Tierra Viva (el cual ya está terminando) y las actividades y roles que no tienen relación con la presencia de ATV.

#### Roles en relación con Araucanía Tierra Viva

Dado que buena parte de los instrumentos y recursos del Programa pasan por la decisión y la conducción de la Mesa Comunal, son muchos los roles que desempeña ésta.

En el caso de los **concursos**, la situación es diferente según ellos. Para el concurso “¡Quién cuida mejor su tierra!” (recursos naturales), la organización de concursos interfamiliares está a cargo de cada organización participante, pero la Mesa Comunal interviene en: la promoción y difusión del concurso; la pre-clasificación de las organizaciones inscritas; y la organización del concurso inter-organizaciones. En el concurso “Aprender de los Mejores” (emprendimientos económicos), la Mesa Comunal promueve y difunde el concurso; adecua las bases generales del concurso a la realidad y criterios comunales;

establece los criterios de calificación; escoge al jurado calificador y organiza la premiación.

En cuanto a los **proyectos de inversión**. Para los “proyectos de mesa” (proyectos puntuales), la Mesa puede: priorizar ejes o rubros en los que se vaya a apoyar proyectos; seleccionar los proyectos a ser financiados; apoyar en la obtención de contrapartes locales o externas; dar seguimiento y evaluar en terreno los proyectos que se implementan.

Para los “proyectos estratégicos”, la Mesa Comunal está a cargo de todo el proceso (que se realiza en buena parte a través de Comisiones): definir qué tipo de proyecto puede ser estratégico para la comuna y qué estudios son eventualmente necesarios; diseñar el proyecto; encontrar o valorar los aportes de contraparte; conducir la implementación; dar seguimiento.

Por otra parte, la Mesa Comunal tiene potestad para proponer todo tipo de **giras de intercambio, capacitaciones y consultorías** que sean útiles y que puedan ser financiadas por Araucanía Tierra Viva; para organizar y conducir dichas actividades.

Existe también la posibilidad de que la Mesa Comunal pueda proponer al Programa apoyar el financiamiento de **actividades propias de la comuna**. Por ejemplo, la realización de ferias.

Más allá de los roles específicos en cada actividad, algunas Mesas han asumido la responsabilidad de realizar un **control del avance del Programa** Araucanía Tierra Viva, de manera global, en su comuna.







*Las dinámicas de los equipos técnicos y los dirigentes son tan diversas que en ocasiones es difícil compatibilizar los tiempos de cada uno. Sin embargo, los temas que los convocan son comunes. A pesar de que muchas veces la participación no es lo más activa que quisiéramos, este espacio nos da una oportunidad de pensar el desarrollo de nuestra comuna desde lo local, dándole un mayor sentido a las propuestas, proyectos y recursos priorizados por ésta.*

**Mesa Comunal de Lumaco, junio de 2007.**

*La comuna de Curarrehue tiene muchas instancias de participación. Nuestro CESCO es uno de los pocos en la región que funciona permanentemente por lo que puede desarrollar líneas de trabajo que complementen el trabajo del municipio, invitando a especialistas a exponer diversos temas y apoyando temas productivos, incluso el CESCO tiene representantes dentro de la mesa comunal, porque es una instancia que tiene mucho peso en las decisiones que se toman en la comuna. La Mesa Comunal es una instancia que va a continuar independiente de la voluntad del Alcalde, del Concejo o de Tierra Viva, y va a continuar por necesidad de los diversos actores que participan de ella, como contraparte ciudadana a las instituciones que intervienen en la comuna.*





Abel Paineñilo, alcalde de Curarrehue,  
febrero de 2007.

### **Roles NO relacionados con Araucanía Tierra Viva**

Progresivamente, varias Mesas Comunales han ido asumiendo roles que no están directamente relacionados con el Programa Araucanía Tierra Viva, transformándose así en el espacio de concertación y participación ciudadana que se desea alcanzar.

Un primer rol, esencial por el carácter segmentado de la actuación de muchas dependencias, instituciones y organizaciones, es el de facilitar **información**. El Municipio y sus equipos informan de sus acciones, sus prioridades, sus políticas, sus dificultades. Lo mismo los diversos programas e instituciones presentes en la comuna. También las organizaciones sociales participantes hablan de sus iniciativas, de sus avances y tropiezos. Dicho intercambio, cuando es amplio, demostró ser básico para avanzar desde una visión sectorial o particular hacia una visión comunal más amplia.

A veces las Mesas han podido jugar un rol de **consulta** a solicitud del Municipio o de instituciones en la comuna. Va desde participar en la formulación o actualización del PLADECO hasta opinar sobre la “cuenta pública” del INDAP y diversas iniciativas.

La labor de **debate** ha sido una constante en la mayoría de las Mesas. Se dio alrededor de los temas incluidos en la “tabla” de cada sesión, en forma puntual o bien en forma sistemática con respecto a algún tema clave de la problemática comunal. Se dio también en forma abierta, a raíz de alguna opinión controvertida que surgía del comentario de un participante. En ese sentido, la Mesa generó una posibilidad casi inexistente

anteriormente para debatir la realidad comunal entre diferentes, entre actores de diverso origen y pensamiento.

De las informaciones y los debates nació la capacidad de formular **propuestas** de actividades comunales, de orientación de los proyectos y programas presentes, etc.

Finalmente, si bien la Mesa casi nunca entró a decidir sobre el uso de fondos que no fueran ATV (salvo cuando existía un convenio interinstitucional con ATV), empezaron a darse casos en que la Mesa pudo decidir sobre un presupuesto propuesto para el Municipio, como para un concurso (inspirado en la experiencia con el Programa) para iniciativas ciudadanas.



## ***Sentados en un Banco de Oro: Los recursos de la Mesa Comunal de Carahue***

**Jéssica V. Rebolledo Etchepare,  
Coordinadora Comunal de Carahue.  
18 de Marzo de 2007**

*Araucanía Tierra Viva se decide, durante el año 2004, que los recursos financieros deben pasar por una instancia denominada Mesa Comunal, debe ser la propia gente de la comuna quien, en razón de su pertenencia al territorio y el conocimiento de la comuna y de los ejes de desarrollo, debe determinar el destino de los recursos.*

*El único criterio básico que se señaló fue que estos recursos se debían usar en complementación con otros agentes ya sea del municipio, INDAP, CONAF, FOSIS, DAS u otros, o los propios aportes de los futuros titulares de las iniciativas a financiar.*

*Yo me preguntaba, ¿cómo?, ¿de dónde sacamos efectivamente otros recursos financieros frescos? Al comienzo fue todo un problema esto de la complementación... Se convirtió en todo un desafío tanto para las organizaciones como para el municipio... que desde ahí se dio cuenta el valor de las horas profesionales de sus equipos técnicos y las personas comenzaron a valorizar en dinero las horas que se dedican al trabajo de sus predios o emprendimientos y que antes no habían contabilizado. Después de unos años hemos sumado recursos financieros frescos, pero ya teníamos el principal recurso y no era precisamente el aportado por ATV.*



**Jéssica Rebolledo.**

### ***Aprendizaje***

*Esto de la complementación de recursos me hace reflexionar que la mesa comunal de Carahue se ha hecho con las personas como su principal capital, no ha sido el capital financiero que ha puesto ATV a disposición el único motor para encontrarse y pensar en el futuro de la comuna, como aparentemente todos declaramos; sin duda estos recursos han sido importantes y un medio también para mejorar la autoestima y la confianza en la institucionalidad pública, cuando estos han permitido que los integrantes de la mesa decidan efectivamente, considerando la pertinencia de las iniciativas y teniendo en consideración, más que criterios personales u organizacionales, el bien de un diverso territorio comunal.*

*Estamos sentados en un banco de oro: las personas de Carahue, que han movilizado sus energías, su tiempo, sus destrezas y habilidades, muchas veces han dejado de percibir ingresos por participar en la mesa comunal, incluso trabajando por iniciativas que no los benefician directamente a ellos, sino que a habitantes de otro territorio de la comuna. Ellos han sido nuestro principal socio en la complementación de aportes nacionales.*

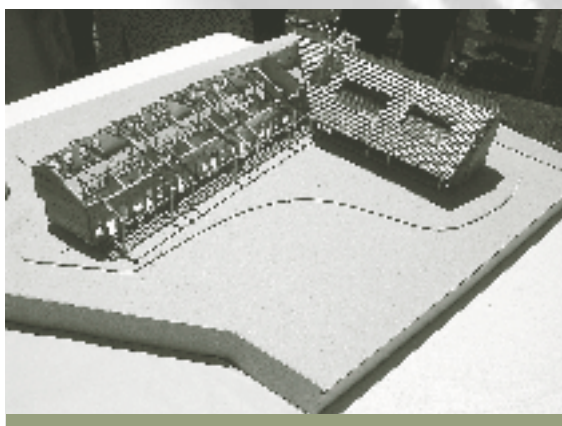


### 3. Los Proyectos de Mesa y Proyectos Estratégicos

*Herramientas para reflexionar el desarrollo comunal, desde lo particular a lo global*



*Casi 18 millones de pesos recibieron pequeños agricultores de la Comunidad Indígena Antonio Chaucono, sector Chanco, comuna de Carahue, para implementar riego tecnificado.*



*Maqueta del Centro Gastronómico y Artesanal en Saavedra, anhelo de la Agrupación Kom Newen Kuzaw Lafkendo ("Con la fuerza de la mujer del mar"), integrada por esposas e hijas de pescadores artesanales. La obra contempla una superficie de unos 700 metros cuadrados construidos en madera, dos pisos, 11 locales, cocinerías para venta de platos preparados, locales de artesanía, servicios higiénicos y salones multiuso, con una inversión total cercana a los 30 millones de pesos.*

Como modalidad para apoyar inversiones, el Programa estableció progresivamente dos tipos de proyectos a ser elaborados y/o seleccionados en el seno de la Mesa Comunal: los "proyectos de mesa", que respondían a necesidades locales, y los "proyectos estratégicos", que debían corresponder a prioridades de un desarrollo comunal.

A través de esos "proyectos" se pretendía fortalecer capacidades de proponer (y no sólo "acceder" a instrumentos pre-establecidos), de debatir participativamente criterios de priorización y selección, de formular y ejecutar proyectos propios, etc.

Estos **proyectos de inversión** fueron una gran oportunidad de aprendizaje para todos. A diferencia de las modalidades usuales de intervención del Estado, ya no se trataba de "acceder" a fondos e instrumentos pre-establecidos sino de formular y elaborar propuestas.

Por ejemplo, en el caso de los pequeños "proyectos de mesa", la Mesa Comunal disponía de un fondo, para el cual debería generar y acoger iniciativas. Ahí se evidenciaba el **vacío creado por los instrumentos del Estado**: las familias y organizaciones, los propios equipos técnicos, habían sido deformados por la lógica de programas que bajan a las comunas con todas sus pautas prefijadas y nada flexibles. Les costaba enormemente expresar y acordar iniciativas propias, pues ya no se trataba de debatir y aprender el **cómo** hacer para obtener dichos beneficios sino, excelente práctica para la participación ciudadana y la visión de desarrollo, el **qué** convendría hacer, emprender de manera conjunta.

Más todavía en el caso de los "proyectos estratégicos" donde se hacía necesario establecer prioridades en función del posible desarrollo territorial, concertar aportes y responsabilidades entre diversos actores, organizarse para la ejecución, etc.





## 4. Los Concursos

### **Una Metodología de capacitación para aprender de los y las mejores**

La metodología de concursos y premios, adoptada por el Programa para implementar sus Componentes, se convirtió en un fuerte incentivo y oportunidad de aprendizaje para la participación ciudadana en el desarrollo comunal.

Dentro de las reglas de juego establecidas por los Componentes para garantizar la conformidad con los objetivos del Programa, los concursos eran adecuados, organizados y realizados por las organizaciones locales (concurso de recursos naturales) o por la Mesa Comunal (concurso de emprendimientos en economía familiar y local). Así la participación ciudadana se podía fortalecer a través de ejercicios concretos y en diversos niveles.

Por otra parte, los concursos eran una modalidad para facilitar que un máximo de actores fueran conociéndose mejor entre ellos, como personas y organizaciones, como realidades territoriales, como potencialidades económicas, técnicas, culturales y otras, lo cual es condición necesaria para un buen desarrollo territorial.

Con ello, la metodología de concursos y premios, adoptada por el Programa para la implementación de sus Componentes, se convirtió en un fuerte incentivo y oportunidad de aprendizaje para la participación ciudadana y el desarrollo territorial.

Dentro de las reglas de juego establecidas por los Componentes para garantizar la conformidad con los objetivos del Programa, **los concursos eran adecuados, organizados y realizados por las organizaciones locales**

(concurso de recursos naturales) o por la Mesa Comunal (concurso de emprendimientos en economía familiar y local). Así, la participación ciudadana se podía fortalecer a través de ejercicios concretos y en diversos niveles.

*Los concursos de Tierra Viva entregan recursos directamente a las personas, en beneficio de sus proyectos familiares y comunitarios. Han beneficiado a muchas personas de nuestra comuna, en su mayoría pertenecientes al pueblo mapuche, quienes hoy muestran su cultura con orgullo al mundo entero.*



*Miguel Hernández Saffirio, alcalde de Galvarino, durante la premiación del Segundo Concurso "¿Quién Cuida Mejor su Tierra!", Melipeuco, noviembre de 2006.*





*Se utiliza esta forma de concurso, porque se confía en los resultados del método “Aprender de Los Mejores”, en que los campesinos se enseñan entre ellos, y estas premiaciones permiten destacar a los que realizan mejores prácticas (familias y organizaciones), para que sirvan de ejemplo a otros habitantes de la comuna.*

*Humberto Van Der Zel, codirector europeo del Programa Araucanía Tierra Viva, durante la premiación del Segundo Concurso “¿Quién Cuida Mejor su Tierra!”, Los Saucos, septiembre de 2006.*



*Yo trabajo en hortalizas, con todo tipo de plantas, y sólo utilizo abono orgánico, nada químico; y también trabajo en el rubro apícola. Por intermedio de la municipalidad me enteré del concurso que realizó el Programa Araucanía Tierra Viva, participé y obtuve un segundo lugar. Este año estoy participando nuevamente y ahora estoy esperando la visita de los jurados para después esperar los resultados.*

*Juana Gutiérrez, de Maichín Bajo, durante un Mapuche Yagül en Curarrehue, febrero de 2006.*

Muchos fueron los **debates**. Por ejemplo, alrededor de la naturaleza misma del concurso. Acostumbradas a los subsidios del Estado, determinadas comunidades (sobre todo mapuches) planteaban que los premios fueran considerados como un subsidio a ser distribuido entre todos, o bien que fueran a los más pobres, a los que más lo necesitan. Se desvirtuaba así uno de los principales objetivos de los concursos: detectar, conocer y legitimar a los mejores, a las familias y organizaciones más hábiles, más exitosas en su manejo ambiental y socio-económico, para que todos pudieran “aprender de los mejores”.

Por buscar ante todo el desarrollo de capacidades locales, bases de la sustentabilidad, el Programa tuvo que ser inicialmente flexible con sus reglas. ¿Las reglas locales debían enmarcarse en las reglas programáticas del Programa? Pero también eso había de ser un **proceso de aprendizaje**.

Por otra parte, los concursos eran una modalidad para facilitar que un máximo de actores fueran **conociéndose mejor** entre ellos, como personas y organizaciones, como realidades territoriales, como potencialidades económicas, técnicas, culturales y otras, lo cual es condición necesaria para un buen desarrollo territorial.





Alrededor de los concursos se fueron multiplicando cada vez más las giras de intercambio, las capacitaciones autogestionadas, pretexto para circular, para visitas, para encuentros, para conocer. Quienes más aprovecharon fueron... los jurados. Tenían la posibilidad de conocer más a fondo el territorio, la vida, los conocimientos y las realidades de las familias, de las organizaciones, de los sectores. Ahí se fueron formando ciudadanos y ciudadanas capaces de debatir con mayores fundamentos, capaces de decidir con conocimiento de causa.



*Haber obtenido el primer lugar me va a permitir aumentar la producción, capacitar y dar trabajo a más personas. Así vamos a poder llegar con nuestros productos incluso a otras ciudades como Temuco y Santiago. Estoy contenta y orgullosa porque aquí nuestro trabajo ha sido reconocido como algo valioso.*

**Isabel Roa, microempresaria de hilados y tejidos, durante la 2ª Muestra de Emprendimientos Típicos, Purén, diciembre de 2006.**



*Agradezco la realización de este concurso, a través del cual aprendimos de nuestros vecinos y de los técnicos y profesionales que nos acompañaron en el proceso. Agradecemos este apoyo, pero Tierra Viva va a terminar este año, por lo que debemos aprender a trabajar asociados entre nosotros, sin depender tanto de las ayudas externas.*

**Benedicto Hormazábal Cifuentes, presidente de la Federación de Pequeños Agricultores de Toltén, en representación de los ganadores, durante la premiación del Segundo Concurso “¿Quién Cuida Mejor su Tierra!”, Toltén, enero de 2007.**





## 5. Las Giras de Intercambio y Capacitaciones

### Técnicas de capacitación entre pares



Más de 200 mujeres provenientes de diversos sectores de las comunas de Carahue y Melipeuco se reunieron en el sector costero de Hueñalihuén para desarrollar un trafkintu, actividad tradicional del pueblo mapuche que originalmente consiste en un intercambio de semillas, de plantas, de conocimientos y de amistad entre distintas comunidades, donde las personas traspasan sus conocimientos sin estar de por medio el dinero. En la ocasión, las participantes pudieron disfrutar de la gastronomía y paisajes de la zona costera, destacando algunas mujeres de Melipeuco que por primera vez vieron el mar.

*Trafkintu (intercambio) en Hueñalihuén, noviembre de 2005.*

Más allá de las informaciones, conocimientos y habilidades que se pudieron adquirir en las giras de intercambio y en las capacitaciones generadas desde las comunas, éstas contribuyeron a que todos los participantes se descubrieran entre sí, establecieran nuevas relaciones o un nuevo tipo de relación, se abrieran a ver mejor en conjunto del desarrollo comunal y no sólo las necesidades y actividades de su propia localidad (para los pobladores) o los temas y acciones de su especialidad (para funcionarios del Municipio y de las instituciones).

Las giras de intercambio y capacitaciones fueron inicialmente impulsadas alrededor de los concursos, pero pronto los superaron para masificarse y tocar todo tipo de experiencias y temas solicitados por las comunas, por las organizaciones, por los equipos municipales. Significaron una gran oportunidad para sentar las **bases para la participación ciudadana y el desarrollo comunal**.

De esta manera, las innumerables giras y capacitaciones, se erigieron en complemento indispensable para los concursos ya que permitieron forjar las condiciones necesarias para un desarrollo territorial: un buen conocimiento de todos sobre el territorio como actores, como espacios, como dinámicas y potenciales socio-económicos y culturales.



Además, se llevaron a cabo giras y capacitaciones sobre temas directamente relacionados con la participación ciudadana y el desarrollo territorial. Un caso es el de las visitas de intercambio entre Mesas Comunales de diferentes características: por ejemplo una con predominancia de los equipos municipales y otra con predominancia de organizaciones sociales o territoriales.

## ***Poner en valor el conocimiento tradicional***

***Harry Mardones Mellado***

***19 de marzo de 2007***

***Teodoro Schmidt***

*El trabajo de extensión agrícola y/o rural siempre se ha basado en los elementos que los "técnicos" llevan a terreno, el Programa Araucanía Tierra Viva, por primera vez, aparte de reconocer los saberes que tienen los agricultores, crea instrumentos que permiten a los agricultores mostrar y compartir sus conocimientos a través de dos interesantes instrumentos que son las giras de intercambio y el concurso quien cuida mejor su tierra.*

*A través de ellos, pudimos conocer por ejemplo de experiencias en manejo de invernaderos en la comuna de Angol, de emprendimientos asociativos y de cultivos en terrazas en la comuna de Lumaco, de experiencias asociativas en turismo rural y de emprendimientos en ganadería ovina en Chiloé. De la misma manera pudimos rescatar el conocimiento de tantas usuarias en sus prácticas de horticultura, donde fue posible compartir y difundir el conocimiento logrado a partir de años de práctica, que pudo ponerse en valor a través de los concursos. Otra actividad de intercambio interesante fueron los Trafkintu, actividad cultural en que las mujeres en su mayoría, intercambian semillas, frutos y plantas, además de compartir experiencias.*

*Los premios que reconocen ese trabajo si bien son un interesante incentivo, el reconocimiento público es más importante.*

*Aprendizajes:*

- Valorar y destacar el conocimiento de los agricultores/as.*
- Poner en valor el conocimiento tradicional de los usuarios de los programas de desarrollo rural.*
- No considerar al agricultor solo como un recipiente de conocimientos externos, el tiene mucho que aportar, desde su experiencia.*



## ¿Para qué sirve un intercambio de experiencias?



**Agricultores de Cholchol visitan el Fundo Santa Magdalena, ubicado en la comuna de Cabrero, Octava Región.**

Para responder a esta pregunta, basta con retomar algunas de las palabras de los 40 participantes en la gira de intercambio que artesanos y funcionarios de la comuna de Lumaco realizaron a Santiago, Chimbarongo y Pomaire del 18 al 21 de Noviembre de 2005.

### **Un intercambio sirve para...**

#### **...descubrir otras realidades, otras gentes, otros técnicas..**

- Poder conocer un mundo nuevo, pero a la vez tan cerca de uno. (Maura Reiman)



**Técnicos municipales de comunas ATV visitan iniciativas ambientales en Valdivia.**

- Ver una realidad distinta de la que conozco, una realidad de gente esforzada y con una trayectoria inmensa y ricas en tradiciones, en la que yo vivo, y logré darme cuenta que no hago nada para conservarla. (Luís Tranamil)
- Me gustó mucho cómo funciona la fábrica de mimbre en Chimbarongo, cómo da tanto trabajo a tantas personas. (Jorge Maliqueo)
- El mimbre lo trabajan haciendo variados trabajos a mano para luego venderlo y así tener una entrada para mantener a la familia. (Leopoldo Alarcón Montoya)
- Su misión es seguir conservando su cultura. (Cirta Millapán Morales)
- Pudieron visitar a grandes empresarios del mimbre, como también pequeños y medianos, artesanos y comerciantes. (Carolina Oyarce Pomaire)

### **...aprender...**

- Esta gira fue de mucha orientación para mejorar los productos ya sea en calidad, cantidad y valor unitario. Para tener salida al mercado local o nacional. (Cirta Millapán Morales)
- Recogí el conocimiento de su gente. (Carmen Gallardo)
- Aprendimos cómo sacarles la corteza más rápido. (Juan Carlos Muñoz Huircaleo)
- Pude visitar a un artesano en mimbre quien me mostró el uso de la máquina destinada a descorazonar la varilla de mimbre; según comentó, en una hora fácilmente por la máquina se pela 6 metros de mimbre, lo que en forma manual tomaría varios días (Eduardo Leal)

### **...intercambiar y comparar...**

- Pudimos mostrar nuestros productos. (Elizabeth Orellana)
- Venir a intercambiar nuevo diseño de trabajo en el mimbre. (Segundo Llanquino Sanhueza)
- En máquina están mucho más adelantados (aunque la maquinaria se veía rústica) por el servicio y la rapidez para el tratamiento del mimbre. (Margarita Vásquez Balboa)
- Lo importante es que esto se hace más rápido por lo que se aprovecha más el tiempo. (Ana Huircaleo)

### **...copiarse lo bueno...**

- Todo es copiable para nosotros. (Sandra Rain Lizama)





- Copiarle sobre todo el horno para cocimiento de greda en Lumaco. (Luis Reiman)
- Compramos muestra para poder hacer en casa. (Elizabeth Orellana)
- Uno trae nuevas ideas e imágenes para llevarla a cabo acá con nuestro trabajo. (Teresa Huaiquil Peña)
- Vimos y compramos muchas cosas. (Constanza Díaz Vásquez)

#### ...establecer contactos útiles...

- Conversé con un alfarero que quedó de viajar a Lumaco a vender, y hacer un torno con riego y enseñar a trabajar nuevas técnicas. (Eusebio Tranamil Huaiquil)
- Hartos contactos para volver y a la vez para recibir a ellos en nuestro pueblo. (Margarita Vásquez Balboa)
- Me gustaría que fuera un monitor para perfeccionar más y cultivar el mimbres, sobre todo la elaboración del material. (Ema Tranamil)

#### ...compartir con los que nos acogen...

- Las señoras nos dieron alojamiento en su casa. (Constanza Díaz Vásquez)
- Las recepciones en distintos lugares fueron de mucha amabilidad y cariño. Nos sentimos como en casa, ésas son las cosas que hay que valorar y rescatar de otros Municipios. (Cirta Millapán Morales)

#### ...compartir y conocernos mejor entre nosotros mismos...

- El recorrido hacia los lugares de destino fue muy enriquecedor ya que pudimos compartir con las personas que formaron este grupo ya que con la mayoría sólo existe el saludo. (Eduardo Leal)
- Tuvimos oportunidades de conocernos, compartir y aprender. (Elizabeth Orellana)

#### ...compartir con los que se quedaron...

- Subir al bus con la despedida de familiares y el Alcalde con los mejores deseos de un buen viaje. (Margarita Vásquez Balboa)
- Espero llegar el día lunes a clases y contarle toda la experiencia a mis compañeros. (Karen Leal Orellana)

#### ...valorar lo nuestro...

- Esto me impulsa a crear y mostrar mi cultura de una forma original. (Luis Tranamil)



Agricultores de Carahue de visita en la comuna de Melipeuco.

- Ojalá esta capacitación nos sirva para valorar y querer lo mucho que tenemos. (Carmen Gallardo)

#### ...disfrutar lo diferente...

- Nos llevaron a bañar al estadio municipal. (Constanza Díaz Vásquez)
- Yo con mi mamá nos sacamos una foto con el caballero de mimbres. (Constanza Díaz Vásquez)

#### ...llenarse de ideas...

- La variedad es inmensa: desde una miniatura hasta cántaros más grandes; ellos utilizan mucho la pintura y dibujos en sus creaciones, le aplican cáñamo en cinta y vimos algunos con cintas y piedras chiquititas (Margarita Vásquez Balboa)
- Como conclusión puedo decir que Lumaco tiene posibilidades de desarrollarse en estas áreas, pues posee la fuerza artesana y la materia prima para realizar la actividad. (Carolina Oyarce Pomaire)



Trafkintun (intercambio) realizado en Hueñalihuén, Carahue, en octubre de 2005



### **...llenarse de ganas y de orgullo...**

- *Espero aprender hacer estas cosas para ser igual que mi papá un Artesano. (Karen Leal Orellana)*
- *Es primera vez que pude salir a conocer y a observar unos de los trabajos que yo también elaboro como es la greda. (María Luisa Antileo)*
- *Me di cuenta que, por muy insignificante que sea lo que se haga, si uno lo hace con profesionalismo y dedicación se vive de ello y bien, sólo hay que proponérselo; también hay que querer el terreno y valorarlo (Carmen Gallardo)*
- *Ahora me he motivado aún más a continuar con este trabajo. (María Luisa Antileo)*
- *Es un incentivo para seguir trabajando con mucho más entusiasmo ya que lo que pudimos ver se puede realizar en nuestra comuna, sin necesidad de contar con mucho dinero, sólo se necesita ganas de querer hacer cosas, entusiasmo, creatividad. (Héctor Orellana A.)*
- *Esto abre mucho más mi campo de creación y diseños (Nolberto Nahuel)*
- *Me hace seguir trabajando para lograr ser un grupo artesanal de mimbre. (Nolberto Nahuel)*
- *Me gustaría aprender más y con todos los materiales ya que en Lumaco también se podría trabajar y hacer cosas mejores y más bonitas (Ema Tranamil)*
- *Todo lo que vi voy a ponerlo en obra. (Segundo Llanquinao Sanhueza)*

### **¡Eso vale la pena!**

- *Esta capacitación fue de lejos la mejor en mucho tiempo por las expectativas con que regresamos todos lo que hemos participado de ella. (Carmen Gallardo)*
- *Nos faltó tiempo y dinero para traer todo. (Margarita Vásquez Balboa)*



## 6. Las Ferias y Exposiciones

### **Herramientas de visibilidad y espacios de aprendizaje**

Apoyando ferias y exposiciones existentes o fomentando la realización de otras, el Programa buscó dar oportunidades para un mejor conocimiento y valoración de las potencialidades locales (recursos, personas y organizaciones con experiencias exitosas – “los mejores”), como a la vez una mayor circulación de las informaciones, personas, productos e ideas dentro de la comuna y con otras comunas.

Pocas veces se trató de eventos nuevos. Pero las Mesas llegaron a definir y organizar ferias y/o exposiciones en función de las necesidades comunales o bien, como manera de potenciar los impactos de los concursos y de **hacer visibles** (y copiables) a “los mejores”, alrededor de los actos de premiación.

En todas esas ferias y exposiciones, participantes y asistentes podían descubrir actividades vecinas pero desconocidas, técnicas de producción y de comercialización de gran utilidad, personas con conocimientos diferentes, potencialidades de su comuna, etc. Muchas **relaciones, visitas y colaboraciones posteriores** nacieron en las ferias.

En total somos 25 dirigentas que producimos flores, hortalizas, quesos y textilería. Este año cumplimos cuatro años como agrupación y aunque al principio fue complicado, hace dos años nos ha ido muy bien, desde que



comenzó a apoyarnos el municipio, y en marzo obtendremos nuestra personalidad jurídica, lo que nos servirá para postular a más proyectos productivos. El Programa Araucanía Tierra Viva nos ha apoyado con capacitación y con giras educativas, y este año esperamos incorporar el apoyo de PRODEMU. Esta es la tercera vez que participamos en esta feria y estamos muy satisfechas porque conocemos trabajos similares al de nosotros, lo que nos permite compartir experiencias.

**Mesa de Mujeres Productoras Campesinas, Comuna de Teodoro Schmidt, durante la Expo Emprendedoras Rurales de La Araucanía, enero de 2006.**

Produzco artesanía textil mapuche con teñidos naturales, y a la vez, tengo un vivero de plantas de murtila desde hace unos dos años y ya tengo unas tres mil plantas. En ambos rubros trabajo con mi marido y un grupo de vecinas que me ayudan; además, hemos contado con el apoyo de diversas



instituciones que nos han capacitado. Esta actividad es muy bonita y esperamos participar también este fin de semana en la Feria del Llaima, de nuestra comuna.

**Norma Soto Melillán, Comuna de Melipeuco, durante la Expo Emprendedoras Rurales de La Araucanía, enero de 2006.**







*Esta actividad nació de un trabajo conjunto entre la mesa de desarrollo comunal y el municipio. La mesa comunal es una iniciativa impulsada por el Programa Araucanía Tierra Viva en que se agrupan varias organizaciones campesinas y vecinales con un objetivo común: el desarrollo de Melipeuco. Este año decidimos hacer la feria en la plaza porque es un espacio central y ciudadano, invitando sólo a agrupaciones locales.*

**Marcelo Segura Carrera, Director de la UDEL de Melipeuco, durante Feria del Llaima, enero de 2006.**

*Nosotras producimos de todo: hilados, tejidos a telar, palillo, delantales, chalecos, crochet, además de conservas, mermeladas, tortillas, kuchen, mote con huesillos, flores, collares de semillas... actividades en que comenzamos autocalificándonos, y luego tuvimos una monitora para el tejido a telar. En el Programa Araucanía Tierra Viva participamos en un concurso y fuimos premiadas por nuestro emprendimiento de tejidos. Este es primer año que participamos en la feria y esperamos que a todos les vaya bien.*

**Marta Hidalgo, María Urrutia, María Carrasco y Yola Painevil, Taller Artesanal El Membrillo, durante Feria del Llaima, enero de 2006.**



### 3ª Feria de Productos Locales de Lumaco Artesanía mapuche y lana

04 de Abril de 2007.-

**Margarita Vásquez Balboa**

Hola soy Margarita, bueno mi rubro es de artesanía venta de cactus, pertenezco y soy monitora de la ruta turística lo que me lleva a movilizar en mi mente tantas ideas las cuales quisiera realizar, tengo una en mi mente, que quisiera encadenar con todo lo que hago, por eso me gusta participar no tan solo en las ferias, exponiendo mis productos sino capacitándome en cada curso que se imparte. Lo que lleva a aprender más y a la vez a conocer diferentes rubros y personas, la feria sirve como medio de difusión, comercialización, crear ideas, intercambiar pensamiento. Bueno lo que si sería muy conveniente, cambiar la fecha, lo ideal sería en el verano en la semana lumaquina, ya que tendríamos mayor flujo de personas, sería bueno tanto para la comercialización, como para darnos a conocer.

El mejor aprendizaje que nos podemos llevar es que hacer las cosas con cariño, buena voluntad, unión y apoyada por las autoridades, tienen un buen resultado. Lo que lleva a poder realizar esta feria y muchas mas, y tengo por seguro que todos participamos con ganas. Gracias por la oportunidad esperar que se siga haciendo siempre y ustedes verán que si los artesanos, los agricultores, los avícolas están mas vivos que nunca.

Lumaco está lleno de conocimiento, habilidades y mucho trabajo de la gente.





*Trabajo en tallado en madera haciendo puertas, mesas, relojes... una actividad que se inició con mi abuelo. Principalmente utilizo laurel y coigüe, dependiendo de lo que vaya a fabricar. Actualmente soy presidente de la Asociación de Artesanos Rayenche y recientemente ganamos un proyecto para construir un local propio, donde el Programa Araucanía Tierra Viva nos va a apoyar con la implementación y terminaciones que hagan del local un lugar atractivo para el visitante. Esta feria nos ha gustado porque participamos personas de la comuna y no como en otras oportunidades en que se prefería a artesanos que llegaban de afuera. Exponer en Melipeuco nos produce un gran orgullo y nos hace querer esta feria, esperando que aporte al desarrollo turístico de la comuna.*

**Pedro Zapata Carrasco, Melipeuco, durante Feria del Llaima, enero de 2006.**

*Estamos exponiendo todos nuestros productos, e incluso trajimos un núcleo (cajón) transparente, para que la gente y los niños vean como trabajan las abejas. También tenemos subproductos como el extracto de propóleo, jabón, cremas, cápsulas y miel. Desde que nos agrupamos, hace unos trece años, hemos podido desarrollarnos más y adquirir mayores conocimientos, especialmente para la elaboración de los subproductos de la apicultura. Esta feria es una oportunidad para mostrar a la comunidad nuestro trabajo y para que otros, con nuestro ejemplo, también se interesen en desarrollar pequeñas empresas familiares en apicultura o en cualquier otro rubro que les permita progresar.*

**Oscar Flores Alveal, dirigente del Comité Apícola Comunal, durante Feria del Llaima, enero de 2006.**





# Segunda parte

**Aprendizajes  
sobre condiciones y criterios  
para la participación  
ciudadana en el  
desarrollo comunal.**





Las experiencias del Programa Araucanía Tierra Viva son muy ricas en aprendizajes útiles sobre participación ciudadana en desarrollo comunal. Algunos muy evidentes (tan evidentes que se vuelven invisibles y se descuidan), otros quizás menos evidentes.

Retomando el enfoque del Programa y aquella búsqueda sobre “condiciones necesarias” que le llevó a enfatizar su apoyo a la participación ciudadana y al desarrollo comunal, comenzaremos aquí viendo qué enseña la experiencia del Programa en cuanto a cuáles serían las condiciones necesarias para la participación ciudadana en el desarrollo local.

Luego, tocaremos las lecciones aprendidas en cuanto a estrategias y criterios para que un programa que interviene en una comuna pueda actuar en forma tal de favorecer la participación ciudadana en el desarrollo comunal.

No pretendemos ofrecer aquí todo lo que habría que saber al respecto. La experiencia de Araucanía Tierra Viva estuvo reducida en el espacio (sólo catorce comunas de la Novena Región) y en el tiempo (sólo cuatro años de operación), además con limitaciones internas que por ejemplo dilataban mucho el tiempo entre la toma de decisión (por las organizaciones locales, por la mesa comunal) y la llegada de los recursos, disminuyendo así los impactos y los aprendizajes.

Pero, pese a lo anterior, creemos que estas páginas brindan una valiosa mirada sobre cómo, desde un Programa de vocación “sectorial” (recuperación ambiental y desarrollo socioproductivo), se puede contribuir mucho a dicha participación ciudadana en el desarrollo comunal.

*El tema de la participación ha sido primordial en la ejecución del programa en nuestra comuna. Por ejemplo, a través de la creación de la mesa comunal e incluso una mesa de pequeños agricultores creada recientemente. El programa no sólo ha entregado un aporte económico, ha estimulado el desarrollo de personas, su participación, su opinión y el surgimiento de nuevos líderes. Donde antes cada uno vivía en su sector, hoy en día pueden sentarse a una mesa planteando sus problemas y posibles soluciones.*



*Alfredo Arriagada Riquelme, alcalde de Teodoro Schmidt, marzo de 2007.*



*El Programa Araucanía Tierra Viva destaca en el ámbito del manejo sustentable de los recursos naturales, así como en la utilización de la metodología "Aprender de Los Mejores", que estimula el aprendizaje horizontal, de campesino a campesino. Las políticas regionales y nacionales deben considerar un mayor uso de la creatividad y buscar nuevas alternativas de ingreso para las familias campesinas y sectores más modestos de la sociedad.*



*Eduardo Klein, Intendente de La Araucanía, durante la jornada de planificación ATV, Maquehue, abril de 2006.*

*Desde que llegó Araucanía Tierra Viva hemos ido cumpliendo sueños de la comunidad, sueños de personas, comités, talleres laborales, tanto urbanos como rurales, que como municipio, solos no hubiéramos podido realizar. Todo lo que ha hecho el programa ha ido quedando como beneficio para las familias de la comuna.*



*Héctor Ramírez, alcalde de Carahue, durante la inauguración de galería artesanal, Carahue, marzo de 2007.*



# Capítulo 4

## Condiciones necesarias para la participación ciudadana en el desarrollo comunal

De la lectura de la experiencia del Programa Araucanía Tierra Viva surgen muchas condiciones que son necesarias para la participación ciudadana en el desarrollo comunal, a continuación haremos mención de aquellas que nos parecen relevantes de difundir:

- **Conocer y conocerse**

Muchos suponen que, la clave para una buena participación ciudadana en el desarrollo comunal pasa por capacitar adecuada e intensamente a quienes habrían de tomar parte en las correspondientes instancias y en las decisiones. Se olvidan que, muy a menudo, se carece de una base indispensable sin la cual cualquier esfuerzo es vano: primero hay que conocer la realidad de la que se va a tratar y conocerse entre los actores de esa realidad.

Todos los principios metodológicos de Araucanía Tierra Viva tendieron hacia facilitar las oportunidades para conocer y conocerse, todas las técnicas e instrumentos empleados tenían su ingrediente de encuentro y circulación. Todo ha sido pretexto para que la gente vaya por grupos, descubra, se interese, conozca, a tal punto que se decía que ATV era “el programa

de las comidas y de los paseos”. Para quienes no entendieron, eso sonaba peyorativo, pero las familias, organizaciones e instituciones lo decían con cariño, con agradecimiento, por todo lo que les había aportado.

Y eso ha de quedar, según todos los testimonios, como un gran aporte del Programa, algo que sentó las bases para muchas cosas que se hacen o que están por venir.

Porque ahora quienes se sienten en la Mesa Comunal ya saben mejor (con sus ojos, con todos sus sentidos, con sus corazones) de qué se habla cuando se intenta tratar diversos temas del desarrollo comunal, o del desarrollo comunal en forma global: el territorio comunal, con sus gentes, sus espacios y sus potencialidades ya es para ellos una realidad, no una simple abstracción.

Por ello es importante que las personas y los grupos puedan circular en el territorio comunal (y fuera también). Eso les permite luego sentirse parte de los debates y decisiones, por tanto... participar.





Entonces, conocer y conocerse (físicamente, concretamente) es una condición indispensable para la participación y el desarrollo. Siempre conviene revisarla y ver qué se necesita fortalecer.



*La Mesa Regional de Mujeres Rurales, en conjunto con el Programa Araucanía Tierra Viva, INDAP y SERNAM visitó el día viernes 16 de Marzo, el sector "Mantahue", lugar en el cual reside María Toloza, Coordinadora de la Mesa de la Mujer Rural, quien en conjunto con 5 familias de su sector se encuentran implementando desde el año 2006 una iniciativa en turismo rural, a partir de su propio esfuerzo y creatividad.*



*Agricultores de Carahue son recibidos en Melipeuco, hasta donde llegaron para conocer iniciativas de agroturismo.*

### • Conocerse en condiciones que generen confianza y autoestima

No basta con conocerse así no más, se requiere un tipo de relaciones que permita debates y colaboraciones fructíferas. Para lo cual es preciso que el encuentro se dé en forma tal que suscite la confianza, tanto la confianza en sí mismo (la autoestima) como en el otro.

Generalmente existen desconfianzas, temores mutuos. Por antecedentes concretos o supuestos, pero sobre todo por ignorancia: se tiende a temer lo que se desconoce. Por tanto no se trata solamente de realizar talleres con dinámicas de grupo para que la gente se presente, se dé la mano, se hable. La mejor forma de romper duraderamente las desconfianzas consiste en encontrar aquello que se tiene o puede tener en común, es decir aquel común que ayuda a formar "comunidad", a formar "comuna" también.

Para ello, la modalidad más provechosa para conocerse consiste en visitarse y recibirse. La relación que surge ahí es diferente: se llena de imágenes, de sentires, de pensamientos, de cariños, no sólo de informaciones e ideas abstractas. Ayuda a entender mejor al otro, a valorar sus realizaciones y conocimientos, a buscar alianzas.

### • Conocerse y reunirse entre diferentes

Esta es otra condición necesaria que emerge con fuerza de la experiencia de Araucanía Tierra Viva. Y es muy importante ya que tanto el Estado como toda clase de instituciones tienden a querer trabajar con "grupos homogéneos"... porque les resulta más fácil manejar esa relación.



Conocerse, reunirse y colaborar entre diferentes aumenta la riqueza de aportes, de sensibilidades. Un grupo homogéneo es una suma. Una reunión de diferentes es una multiplicación... cuando las diferencias se ponen al servicio de ese algo común (la comuna) al cual se pertenece y no cuando cada quien se encierra en lo suyo para anular al conjunto.

Se trata por tanto de aprender a tratar entre diferentes y los desafíos son innumerables porque toca a todo tipo de relaciones presentes en la comuna: entre los técnicos municipales de los diversos programas, entre el Alcalde y su equipo municipal, entre los dirigentes de toda clase de organizaciones, entre técnicos y dirigentes, entre técnicos y familias en el terreno, entre familias y organizaciones del campo y sus pares de la ciudad...

Entre el Municipio, sus técnicos, los representantes de organizaciones, los servicios públicos, los programas que intervienen en la comuna, las ONG, las empresas, etc., dentro de alguna instancia de participación ciudadana

También entre hombres y mujeres, entre jóvenes y viejos, entre los mejores y los que quieren aprender.

No se trata de negar la utilidad de juntarse entre semejantes, de organizarse a base de un mismo rubro económico, o pertenencia cultural, o condición de género. Pero en la actualidad es casi lo único y hasta se tiende a establecer sistemáticamente normas excluyentes para evitar la presencia de los diferentes.

La oportunidad y facilidad de encuentro y colaboración es una condición clave para la participación ciudadana en el desarrollo comunal.



*La agrupación de textileras Rayén, comuna de Purén, está constituida por la unión de mujeres del campo y de la ciudad. "Llevamos poco tiempo juntas y es la primera vez que participamos del concurso; si ganamos, todo se reinvertirá en nuestra organización, como lo hemos hecho hasta ahora", indicó una de sus dirigentes, "La idea de reunirnos urbanas y rurales tiene como objetivo compartir conocimientos y habilidades: por ejemplo, las de ciudad tenemos más contacto con redes de comercialización aquí y en otras ciudades, mientras que las del campo conservan las técnicas tradicionales y los diseños propios de la cultura mapuche", agregaron.*

- **Conocer y valorar todas las opiniones, todas las fuentes de conocimiento**

Tanto para establecer las bases de la confianza y la autoestima de todos en las deliberaciones y las decisiones, como para enriquecer la calidad de lo que se define y se emprende para el desarrollo comunal, es esencial aprender a conocer y valorar todas las opiniones, todas las fuentes de conocimiento.

Hablamos de aprender porque la actitud usual es exactamente la contraria: sólo vale la palabra científica, la del especialista; lo que dice por ejemplo el campesino, a base de su experiencia, de su vivencia, es descalificado.





Con ello se mata la participación: cada quien se vuelve mudo, y se desinteresa, mientras no se habla de “su” tema, aquel en que no podrá ser aplastado por la jerarquía de otro saber.

Tres de las prácticas de Araucanía Tierra Viva demostraron poder contribuir a revertir esa actitud: los concursos ayudaron a detectar y legitimar, entre “los mejores” que ganaban, muchas técnicas y conocimientos tradicionales o innovadores que eran exitosos; las giras de intercambio abrían las mentes hacia lo que hacen y saben los “otros”; como instancia de decisión, la Mesa Comunal servía para tener pronto algo que hacer juntos y motivar a que todos puedan aportar sus opiniones, sus criterios, sus compromisos.

Signo común de estas tres prácticas: valorar la experiencia, la experiencia ya existente, la que se obtiene al trabajar juntos alrededor de un fin común. Conocer y valorar las experiencias exitosas parecería ser una condición necesaria para la participación ciudadana en desarrollo comunal.



*Manuel Meli Calfucoy, de Carahue: Soy jurado por tercera vez, las dos primeras designado por otros y esta vez voluntario, porque esta labor me ha permitido aprender mucho de otras personas. He visto buenas ideas, gente motivada y personas con mucho conocimiento, que han sabido valorar la asistencia técnica*

*que se les ha entregado. Cuando trabajan muy bien se hace difícil definir quienes ganan los premios.*

## • Disponer de recursos “abiertos”

Participar es un gasto: al menos de tiempo y de dinero en transporte y estadía. La motivación para participar sólo se mantiene si el esfuerzo demuestra tener sus frutos. Para que sea duradera y provechosa, la participación requiere que exista la posibilidad de que los debates y las resoluciones se plasmen y obtengan resultados.

El Programa Araucanía Tierra Viva optó por motivar esa participación entregando a las organizaciones sociales de la comuna y a la Mesa Comunal la responsabilidad de decidir reglas propias (dentro de las reglas programáticas que garanticen sus objetivos), de organizar y de premiar diversos concursos en recursos naturales y en economía familiar y local. De la misma manera atribuyó a las Mesas Comunales la responsabilidad de seleccionar diversos proyectos para ser financiados.

Es decir que la participación ciudadana en el desarrollo comunal fue estimulada y alimentada por una serie de fondos que, en forma periódica y de manera escalonada (desde los grupos locales hasta las instancias comunales), requerían debates de criterios, decisiones y esfuerzos de concertación para poder llevarlos a cabo.

Podría parecer que esos mismos fondos fueron sesgando la dinámica de participación. Efectivamente, en algunas comunas la Mesa Comunal, por ejemplo, se volvió estrictamente funcional a las actividades del Programa, es decir se quedó en un simple instrumento para canalizar los fondos de Araucanía Tierra Viva. Pero en la mayoría de los casos, esos fondos sirvieron mucho para llevar a cabo el ejercicio de reunirse entre diferentes, conocerse, debatir y decidir juntos, para empezar a creer en que la participación es posible y vale la pena, para que las preocupaciones superaran progresivamente





las simples necesidades locales y particulares y se abocaran a soñar y planificar el desarrollo comunal.

Es que los fondos llegaban en la forma más abierta posible. Existían las reglas programáticas del Programa para garantizar la coherencia con sus objetivos pero éstas eran muy amplias. Más bien el Programa estimulaba que, a la hora de debatir y decidir, se ampliaran los horizontes y se pensara más allá de los tradicionales rubros del Estado.

### • Soñar y planificar una visión integral del desarrollo comunal

Reuniones participativas, concursos, proyectos... Nada de todo eso tendría posibilidades de sustentabilidad si no se asienta en una visión común e integral del desarrollo comunal. Hacia eso tiende el conjunto de otras condiciones necesarias.

Se trata de forjar un sueño, una imagen, un plan que pueda inspirar y guiar al conjunto de actores, que motive a esforzarse, a invertir, a aportar lo mejor. Pero es algo progresivo, que difícilmente podrá expresarse prontamente en un plan adecuado. Porque muchas son las barreras que hay que ir franqueando.

La primera consiste en la lógica problema-solución. No basta con resolver problemas uno por uno. Es indispensable despertar la imaginación, la creatividad. Es indispensable desarrollar la capacidad de... soñar.

Para poder soñar y planificar, se requiere superar la visión local, la visión de simples intereses particulares, interesarse por el conjunto, conocer el conjunto, ser capaz de pensar en lo que conviene al conjunto y no sólo a mi familia, mi organización, mi sector.

Para poder soñar y planificar un buen desarrollo comunal, se necesita también ir más allá de la lógica de "rubros" especializados y encontrar la diversidad de las vidas, las experiencias, las potencialidades, pensar en forma integral, ver las interacciones entre todos los factores, todos los actores.

Sin esa visión global de desarrollo comunal, los planes suelen terminar siendo un mero listado de obras, actividades y servicios, respondiendo a pedidos de cada grupo o sector. Una vez satisfecho un pedido, se presenta otro, con o sin continuidad, con o sin coherencia.

Con la visión global del desarrollo comunal, se refuerza más bien una identidad de la comuna, un sentimiento de pertenencia a la misma, una capacidad mayor de comprometerse y actuar en función del conjunto.



*Taller Desarrollo del Plan de Turismo 2007 de Melipeuco. Entre los elementos que considera este plan se encuentran la conciencia turística de la comuna, el énfasis en los recursos naturales y locales, el sello de identidad comunal, la autenticidad y los servicios de calidad con parámetros autoestablecidos. Por su parte, dentro del plan de acción se espera lograr una mayor coherencia entre la oferta pública y la demanda municipal; generar encadenamientos entre instrumentos públicos y municipales; y articular una agenda común.*



## • Poder decidir

¿Quién no ha tenido nunca la oportunidad de ser convocado a participar en algún taller, algún encuentro, algún grupo de trabajo, para elaborar propuestas o proyectos, y a las finales se da cuenta que la decisión se da en otra instancia, la toma el Alcalde, el Intendente, Santiago, el Ministro, de acuerdo a otros criterios donde a menudo prima lo partidario?, ¿Defraudar así es la mejor manera de desincentivar participaciones futuras!

La participación ciudadana en el desarrollo rural sólo se puede dar si hay claridad en cuanto a quién va a decidir, si se evita que unos se sientan utilizados por otros.

Es lo que hizo el Programa Araucanía Tierra Viva: estuvo tajante en entregar el poder de decisión a los grupos organizados, a las Mesas Comunales, en impedir que los eventuales desacuerdos fuesen dirimidos por el Programa mismo, en devolver esta responsabilidad a las instancias previstas. Esa fue la base para que el proceso se fortaleciera y se fuese avanzando hacia una mejor participación ciudadana y, por tanto, en un mayor entusiasmo en querer soñar y planificar el desarrollo comunal.

## • Multiplicar accesos

¿Cuál es la principal limitante a la participación de los representantes rurales? La dificultad de acceso a la cabecera comunal, por la mala calidad de las vías, por la ausencia de servicios de transporte. Contar con buenos accesos es entonces otra condición necesaria.

Pero la experiencia enseña que no solamente se trata de la red vial. Puede hablarse de todo tipo de accesos.

Por ejemplo. Para poder soñar y planificar el desarrollo rural, hace falta alimentarse con buena información a fin de no caer en ilusiones.

Buena información de lo local, de lo comunal, de lo regional y nacional, de lo internacional también para ciertas cosas. Así el acceso a información es otra condición necesaria para la participación y el desarrollo.

Lo mismo con el acceso a mercados. ¿Cuántas habilidades locales que sólo se aprovechan para el autoconsumo por falta de acceso adecuado a mercados!

Lo mismo con el acceso a recursos. El Programa lanzó o fortaleció la dinámica de participación ciudadana en desarrollo comunal aprovechando sus propios recursos, y buscando estimular la capacidad de acceder a otros a través de la formulación de proyectos o a través de un acercamiento a entidades financieras y sus microcréditos, etc. Pero el proceso sólo puede ser sustentable si ese acceso se diversifica y se amplía.

## • Tener capacidad de asociarse, de organizarse

Para pasar de simples acciones locales a una verdadera participación ciudadana en desarrollo comunal, se requiere capacidad de asociación, capacidad de organización. No se trata solamente de que existan organizaciones sino de que existan la voluntad y la capacidad de organizarse, cuando conviene, para adecuarse a los nuevos desafíos, para poder realizar emprendimientos mayores.

Por ejemplo, cuando la Mesa Comunal opta por tener una representación territorial local, no es sólo cuestión de que cada territorio ("sector") escoja algún representante, se requiere una dinámica local de participación ciudadana para preparar los debates y decisiones en la instancia comunal, para devolver las informaciones y los resultados de ésta.



De la misma manera, para aprovechar mejor las potencialidades comunales en pos de emprendimientos económicos, a menudo hace falta organizarse en grupos, en redes, tal como sucedió en las comunas que se volcaron a desarrollar el turismo.

La tendencia de muchos programas estatales a establecer un número prefijado de “clientes” de sus instrumentos tiende a generar división y desincentiva la asociatividad.

- **Contar con instancias para “aprender haciendo”**

¿Se necesitan instancias formalmente constituidas y legalmente reconocidas? Probablemente la legalidad haya de volverse útil en algún momento, pero no ha de ser requisito previo. Esta ha sido la experiencia con el Programa Araucanía Tierra Viva.

El no poner condiciones iniciales de formalidad legal permitió abrir al máximo la convocatoria, ya que ninguna instancia existente podía acoger a todos los diferentes actores potenciales de la participación ciudadana y por otro lado tener la flexibilidad para ir aprendiendo, para “aprender haciendo”.

¿Podía saberse de antemano qué requisitos eran los más adecuados para una instancia de este tipo? Se empleó el sistema de “Mesa Comunal” porque éste es el que pareció el más adecuado a los actores locales. Esas Mesas han tenido en algunos casos muchas evoluciones, adaptaciones. Y el aprendizaje no ha terminado aún.

Puede que, al retirarse el Programa, algunas comunas decidan que sea más conveniente continuar por otros caminos. Lo importante es el proceso de la participación ciudadana en el desarrollo comunal, no algún modelito de Mesa Comunal.

- **Contar con voluntad política, con liderazgo municipal**

¿Se puede hablar de participación ciudadana en desarrollo comunal sin la correspondiente voluntad política, sin un liderazgo municipal? Sin esa voluntad, la participación ciudadana se reduce a las elecciones. Pueden surgir instancias que por iniciativa propia convoquen a un máximo de voluntades y emprendan algún tipo de mejoramientos comunales, pero sin una actitud al menos receptiva y colaboradora del gobierno municipal, difícilmente se puede tratar de desarrollo comunal.

En la experiencia de Araucanía Tierra Viva, esta voluntad política aparece como una condición necesaria, y el liderazgo municipal como una de las mejores bases de sustentabilidad.

Ello no significa que tal condición exista en forma previa. Puede ser más el resultado de un proceso. De hecho, en las comunas de Araucanía Tierra Viva, esa participación ciudadana no solía ser prioritaria; el desarrollo comunal no era mayor preocupación (se contrataba la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal – PLADECO- a alguna consultora para cumplir con la ley). La motivación de Alcaldes y Municipios fue progresiva.

Pero, con diversas formas, desde un verdadero liderazgo del Alcalde mismo hasta una actitud favorable de éste y el liderazgo de algún miembro influyente del equipo municipal, cada vez que esa voluntad política quedó bien marcada, los demás actores de la comuna se sintieron motivados a aportar sus mejores artes y sus mayores esfuerzos.







*Representantes de diversos sectores y territorios de la comuna, tales como Rucalleco, Rucarincón, Ila Catrileo, definieron el PLADECO de la comuna de Lumaco (2006-2012). Durante los talleres se analizaron los principales problemas de la comuna, cómo se han enfrentado y qué se puede hacer en el futuro; para que luego esta información sea sistematizada y presentada nuevamente a los representantes de los territorios.*

- **Contar con una “cultura de gestión municipal y comunal”**

Algunos programas anteriores a Araucanía Tierra Viva ya emplearon ciertos principios y métodos que contribuyen a la participación ciudadana. Pero, cuando empezó en Programa en el 2003, muy poca memoria de todo ello quedaba en las comunas: casi ningún Alcalde había conocido esas prácticas, casi ningún miembro de los equipos municipales había estado en aquella época. Localmente, había que comenzar casi de cero.

Así, la sustentabilidad no pasa tanto por tal o cual realización concreta, tal o cual instancia supuestamente “consolidada” (y luego desaparecida...). Pasa en gran medida por el desarrollo de una “cultura de gestión municipal y comunal”, una cultura que pueda guiar al Municipio

como gobierno local y que inspire a todos los actores en una visión comunal, de toda la comuna como territorio de desarrollo.

Por ejemplo, ser Alcalde de una pequeña comuna rural es todo un oficio especial. Ya no se trata solamente de saber ganar elecciones. Ya no se trata solamente de manejar la dimensión política. En comunas pequeñas, con equipos reducidos, el Alcalde ha de saber relacionar lo político y lo técnico, ha de saber animar un equipo municipal para potenciarlo, ha de saber convocar y concertar para que la participación ciudadana se vuelque al desarrollo comunal, ha de saber articular y complementar los servicios, las acciones de asistencia y el fomento de emprendimientos de toda clase.

Como condición necesaria para la sustentabilidad, esa “cultura de gestión municipal y comunal” ha de construirse entre todos y progresivamente a fin de que cada nueva generación de autoridades, de personal municipal y de dirigentes de organizaciones, pueda aprender y ubicarse prontamente y por tanto ser eficiente más rápidamente.

- **Contar con un eficiente equipo municipal**

La calidad y capacidad de trabajo del equipo municipal es a su vez una condición necesaria para la participación ciudadana en desarrollo comunal. Además del rol que juega en las propias instancias de participación, este equipo es el principal encargado de plasmar o canalizar las iniciativas, los proyectos. Si no lo hace adecuadamente, caen los ánimos de todos, se estanca o desaparece la dinámica.



Un equipo municipal eficiente significa en primer lugar que se sabe trabajar en equipo. Es decir dialogar entre los diversos componentes, saber insertar y adaptar lo propio a la visión general, aprovechar lo propio para potenciar lo que hacen los demás, etc. Eso existía poco, pero se dieron muchos avances, con buenos resultados.

Está también la capacidad profesional de los miembros del equipo. No se puede pretender que éstos hayan llegado sabiendo hacer todo lo que se necesita. Sobre todo cuando la dinámica de participación ciudadana en el desarrollo comunal abre nuevos desafíos, desafíos de trabajo interdisciplinario, desafíos de manejar otras relaciones institucionales, por tanto otro tipo de requisitos técnicos y administrativos.

Asimismo la cuestión de las actitudes, una cierta “cultura profesional”. Por ejemplo, un técnico que sólo se interesa por sus metas y por ende se dedica a solucionar todos los eventuales problemas de sus “clientes” a fin de alcanzar mejor sus metas, contribuye en muchos casos a desincentivar la participación ciudadana: ¿para qué invertir en la dinámica comunal si tengo a mi técnico que me lo resuelve todo?

Por ejemplo, un técnico que sigue pensando exclusivamente en sus instrumentos y los clientes de éstos, difícilmente podrá alcanzar una visión territorial, es decir una visión comunal.

Un eficiente equipo municipal es entonces un equipo municipal que sabe trabajar en... equipo, que desarrolla sus capacidades profesionales y que cultiva una “cultura de participación ciudadana” para guiar sus actuaciones.

## • Contar con instrumentos para canalizar la visión de desarrollo comunal

El Municipio (Alcalde, Concejo Municipal, equipo profesional) juega a su vez un rol importante en potenciar la participación ciudadana al brindar los instrumentos que puedan canalizar la visión de desarrollo comunal que se vaya construyendo.

Muchos instrumentos existen. Por ejemplo, el Plan de Desarrollo Comunal – PLADECOC – es una buena oportunidad para que los sueños y las iniciativas se vayan concertando y plasmando en orientaciones y en acciones concretas... si se elabora y actualiza periódicamente dentro de una verdadera dinámica de participación ciudadana.

Algunas comunas dan otro paso más y aprovechan la elaboración participativa de su presupuesto para movilizar la participación ciudadana.

En otros casos, la propia Mesa Comunal intenta construir sus propios instrumentos – como un Plan de Trabajo – para que sus aspiraciones puedan hacerse realidad.

Lo importante es que la visión de desarrollo comunal pueda convertirse en instrumentos, para que los resultados se hagan visibles, para que todos puedan darle seguimiento. Más aún, para que la gestión municipal se articule con la gestión de todos los actores en una... gestión comunal.



# Capítulo 5

## Aprendizajes, sobre cómo intervenir en comunas

Sin pretender haber descubierto muchas cosas nuevas, ni que estén aquí todos los aprendizajes posibles sobre cómo un Programa puede intervenir en una realidad como la de La Araucanía, a continuación se presentan algunos que parecen poder ser útiles para instituciones y programas, tanto los existentes como aquellos que puedan diseñarse en adelante.

- **Trabajar con el Municipio pero redistribuir la decisión**

De las opciones iniciales que tomó el Programa Araucanía Tierra Viva al diseñar su estrategia, una de las que generó más reticencias fue probablemente la de trabajar directamente con el Municipio. El temor más común era que el Programa se sometiera así a manejos de tipo clientelista, a toda clase de presiones e intromisiones. La lista de argumentos podía ser larga. Al mismo tiempo los debates fueron limitados: se sabía que, para avizorar posibilidades de sustentabilidad, no había más remedio que incluir al Municipio como un actor clave del proceso.

Cuatro años después se puede decir que la experiencia ha sido altamente positiva. Por un lado, el Programa ganó en eficiencia porque logró aliarse con los equipos municipales que multiplicaron así su capacidad de actuar. Pero, sobre todo, se lograron abrir sendas para que sean los propios Municipios, no todos evidentemente, los que se interesen en seguir empleando la metodología del Programa y seguir propiciando la participación ciudadana en el desarrollo comunal, en base a sus propias potencialidades y experiencias.

Cuando ahora se visita a las comunas y se escucha los agradecimientos y felicitaciones a Araucanía Tierra Viva, que ya está terminando, se podría suponer cierta susceptibilidad de los Municipios a los que el Programa hubiese echado sombra. Pero no, al contrario, porque la estrategia del Programa permitió más bien visibilizar mejor a los Municipios, legitimarlos en roles y actitudes nuevas y potenciarlos en su acción, por tanto en el reconocimiento que reciben.





El Programa ayudó a visibilizar y legitimar a los Municipios porque los hizo socios (y no simples instrumentos) de sus políticas, de sus acciones, de sus resultados. Así, tanto ante las organizaciones de la comuna como ante las instituciones externas presentes en la comuna, el Municipio aparece como actor esencial, actor con el cual vale la pena aprender a trabajar en pos del desarrollo comunal.

Una clave para el éxito de la colaboración entre Programa y Municipio fue la redistribución que hizo Araucanía Tierra Viva en cuanto a la toma de decisiones: no decidían ni el Programa como tal, ni el Municipio como tal, sino todos los actores involucrados, todos los interesados, en la Mesa Comunal, haciendo uso de su derecho democrático a voz y voto, pero también de su deber de corresponsabilidad en la decisión tomada. Es decir que los aciertos o errores ya no eran sólo responsabilidad del actor externo que intervenía, sino también de los actores locales.

Además que, al decidir, los actores locales tenían así más posibilidad de aprender de aquellos aciertos y errores a los que habían contribuido.

La opción de poner las decisiones en la Mesa Comunal evitó que Programa y Municipio se encuentren en situación de negociar entre ellos, directamente, a base de todo tipo de juegos de poder. Más bien se sentaron junto con los demás actores y ambos estuvieron así en plan de aprender a trabajar con participación ciudadana. Ambos fueron pilares de las Mesas. Ambos hicieron posible que las decisiones de las Mesas se convierten en hechos. Ambos colaboraron y se comprometieron. Y todos ganaron.

La comuna ganó recursos para emprender y oportunidades para aprender. El Municipio ganó aliados y prestigio. El Programa ganó en eficiencia y en resultados.

## • Aclarar los roles de cada quien para participar mejor

Conceptos como “participación”, “facilitación”, “corresponsabilidad” marcaron el rumbo que guiaba al Programa. Pero se comprobó que, si bien podían prestarse a mucho lirismo, también las interpretaciones podían ser muy variadas y que, en la base, estaba la necesidad de precisar los roles de cada quién. Esencialmente se trataba de aclarar: quién decide qué, quién financia qué, quién hace qué, quién controla qué, quién califica qué, quién se responsabiliza de qué.

La estrategia adoptada por el Programa permitió que, a lo largo de toda su intervención, esos tópicos se vuelvan preguntas claves, preguntas que entraban al debate para motivar, esclarecer y fortalecer compromisos de cada quien.

Para ello existían los criterios y principios orientadores que había adoptado el Programa desde su Plan Operativo Global, pero cada actor tenía sus dudas, cada caso era oportunidad para ir aprendiendo entre todos. Por ejemplo, ¿qué debe hacer el coordinador comunal del Programa cuando una organización local entra en conflicto por la calificación hecha por el jurado en su concurso interfamiliar de recursos naturales?, ¿Debe intervenir y tratar de solucionar?, ¿Debe recordar las reglas de juego y las eventuales instancias para dirimir (el propio grupo, eventualmente la Mesa Comunal)?.

El desarrollo de la participación ciudadana pasa por este ejercicio de aprender a precisar roles e instancias, a respetarlas y a asumir sus decisiones sin que nadie se otorgue el derecho discrecional de suplantar a los responsables.



- **Maximizar la transparencia... en todo**

Se suele hablar mucho de la necesidad de transparencia y ésta se centra a menudo en el dinero, en la transparencia en el manejo del dinero. Se vio que es asimismo esencial la transparencia en las decisiones, en los criterios para decidir, en las reglas de juego planteadas. Por tanto es indispensable la transparencia en los roles.

Esa transparencia es la que posibilita el proceso de aprendizaje, el proceso para forjar juntos una visión y una voluntad de desarrollo comunal. Mejor que capacitaciones para aprender roles ya asignados, predefinidos, es construirlos progresivamente, juntos, a través de la práctica, aprovechando la información sobre marcos legales, sobre otras experiencias.

Esa transparencia es la que incentiva a interesarse y a formularse para siempre las preguntas: quién decide qué, quién financia qué, quién hace qué, quién controla qué, quién califica qué, quién se responsabiliza de qué, para aprender a aprovechar lo mejor posible las potencialidades de todo tipo de actores.

La transparencia involucra a todos los actores, tanto dirigentes, profesionales, técnicos, Alcalde, etc., y lleva a que cada uno de ellos se sincere sobre lo que desea obtener de su labor en el proceso, lo que permite generar un clima de confianza, evitando así rumores y/o suposiciones respecto de los intereses de cada uno por participar.

- **Actuar desde lo local y desde lo comunal**

Una clave del Programa para establecer relaciones de colaboración con el Municipio y con toda clase de actores fue que su metodología y sus instrumentos le permitían actuar en forma flexible, tanto desde lo local como desde lo comunal,

ampliando así los horizontes hasta entonces limitados de la gestión municipal.

Con sus ejes en recuperación ambiental y desarrollo socio-productivo y con su metodología de concursos, el Programa podía proponer recursos y oportunidades de aprender y emprender tanto a las organizaciones locales, de tal manera que ellas decidieran, organizaran y ejecutaran, como al ámbito de toda la comuna y de todos sus actores.

Para el Municipio eso fue en primer lugar oportunidad de transformar sus relaciones con las comunidades locales, de superar el modelo segmentador de los programas asistenciales y los de fomento para aprender a conocer y trabajar con todos los habitantes de una localidad. En segundo lugar, fue oportunidad para juntarse con todos los actores y comenzar a ver más allá de la estricta gestión municipal, ver el conjunto del desarrollo comunal.

Para las organizaciones y para las instituciones presentes en la comuna, esto fue oportunidad para emprender y hacer en lo local, al mismo tiempo que se iban relacionando con una dinámica comunal que superaba la relación instrumental que habían tenido con el Municipio.

En cuanto al Programa mismo, podía así, al mismo tiempo, facilitar realizaciones concretas para el mejoramiento ambiental y socio-productivo y fomentar toda clase de condiciones necesarias para la sustentabilidad.

- **Fomentar lo integral... desde lo sectorial**

La experiencia de Araucanía Tierra Viva viene a reafirmar que se puede fomentar un trabajo integral, se puede actuar sobre la integralidad del desarrollo, sin salirse del marco sectorial que se tiene asignado.



El Programa no financió acciones fuera de la recuperación ambiental y del desarrollo socio-productivo. Pero, para facilitar la sustentabilidad en esos dos campos, sí contribuyó a actividades e instancias para que todo tipo de actores aprendieran haciendo, se fueran capacitando, descubriendo sus potencialidades respectivas y sus posibilidades de complementariedad, confluyendo progresivamente en una visión del desarrollo comunal.

Así, por ejemplo, al proponer que las decisiones estén en manos de una Mesa Comunal amplia, y no de una simple Mesa Araucanía Tierra Viva instrumentalizada hacia sus fines específicos, cumplía con sus metas propias pero brindaba también la oportunidad para que sus objetivos y recursos se insertaran en una dinámica más amplia, más integral, en un desarrollo comunal.

#### • **Combinar reglas de juego y flexibilidad**

La flexibilidad de Araucanía Tierra Viva es celebrada por los demás actores comunales. Se le ve como una gran ventaja. Sin embargo esa flexibilidad, ese enfoque abierto para atender las decisiones de los actores locales y comunales, no impidió el rigor sectorial del Programa.

Eso se debe al trabajo a base de unas pocas reglas de juego lo más sencillas y lo más claras posibles. No se necesitaba que el Programa promulgara reglamentos complejos para el manejo de los recursos que ponía a disposición de la comuna. Bastaba con esas pocas reglas para asegurar que no se saliera de los marcos establecidos y que se cumpliera con los objetivos. Todo lo demás había de ser refinado y decidido por los propios actores locales.

Las propias reglas de juego podían ser motivo de aprendizaje y por tanto eran susceptibles, pero recién después de ser probadas y evaluadas, de sufrir modificaciones, mejoras, adecuaciones

a las circunstancias, en una segunda etapa de aplicación.

#### • **Visibilizar a “los mejores” y “aprender haciendo”**

La metodología del Programa, con sus ejes en el “aprender de los mejores”, a quienes se detecta en concursos, en ferias, y en el “aprender haciendo”, que se incentiva con las visitas donde “los mejores”, con la emulación de los recursos, sus premios y sobre todo su reconocimiento social, demostró una vez más su valía, ahora en la Araucanía.

También tuvo otros aportes de gran utilidad para la región. Por ejemplo, ante la opción de las instituciones estatales de trabajar a base de “buenas prácticas”, se evidenció que el enfoque de “los mejores” tiene muchas ventajas. En las “buenas prácticas” lo central es la práctica como tal, aquella técnica que se pretende difundir, replicar. En “aprender de los mejores” lo central son las personas, familias y organizaciones que han logrado éxito con sus prácticas, sus conocimientos, sus estrategias de vida.

Es decir que el interés de quienes desean aprender no se limita al uso de tal o cual práctica, sino que se abre a todas las dimensiones de esa experiencia, de esa vivencia y sus lecciones: a su impacto en la distribución del trabajo dentro de la familia, a su adecuación a las exigencias del mercado, a los cariños y sabores con los que se enriqueció la vida familiar y local, etc. El diálogo entre visitantes y visitados es diferente, es especialmente motivador. De esta manera el “aprender haciendo” de la metodología se complementa con un “aprender viendo y conversando”, con un “aprender viajando”.





Por otra parte, la organización y realización de los concursos como tales son una excelente oportunidad para “aprender haciendo” la participación ciudadana en el desarrollo comunal. Las organizaciones sociales se ven fortalecidas tanto en su capacidad de concertar, planificar y realizar iniciativas locales como en su capacidad de intervenir con mayor criterio y autoestima como participantes de una Mesa Comunal y de otras instancias.

- **Incluir a todos los interesados con “igualdad de oportunidades”**

Otra contribución de la metodología en pos de un desarrollo comunal y no solamente de pequeñas realizaciones concretas estuvo en el carácter inclusivo de sus instrumentos. Este aporte es valioso en un contexto en que casi todos los programas vienen dirigidos a segmentos específicos: los indígenas, las mujeres, los que califican para fomento productivo (los “económicamente viables”), los que califican para asistencia social, etc.

La experiencia del Programa da para reflexionar a todos los proveedores de instrumentos y recursos en la medida que el impacto así logrado es muy superior al usual y, sobre todo, que se generó de esta manera en una dinámica diferente en que, de clientes de subsidios, las familias y sus organizaciones pasaron a generar iniciativas, a hacer sus propios aportes, a tejer alianzas entre ellas y con otro tipo de actores. Es decir que surgieron condiciones favorables para pasar de una lógica de subsidio a una de desarrollo (en el cual los financiamientos del Estado y de entidades diversas entidades son útiles pero vienen a complementar los esfuerzos locales, en vez de encasillarlos en instrumentos que todo lo predeterminan).



*Apicultoras de Melipeuco, premiadas a nivel regional en el Concurso de Emprendimientos Rurales.*

Igualmente interesante es la interpretación que las propias familias y organizaciones fueron dando a este enfoque: lo reubicaron dentro de sus aspiraciones a la “igualdad de oportunidades”. Las oportunidades han de ser para todos. Y las propias medidas de discriminación positiva (como los puntajes favorables para mujeres en los concursos de emprendimientos económicos) fueron vistas como una manera útil de mejorar la “igualdad de oportunidades”.

- **Facilitar la participación del sector privado**

Araucanía Tierra Viva se había propuesto lograr la participación pública y privada en las Mesas Comunales, es decir que se pretendía involucrar a todos los actores de la comuna. Pero muy poco es lo que se avanzó en cuanto a la articulación de las empresas privadas. En varias comunas hubo intentos pero no se logró continuidad, en buena medida por la enorme distancia entre empresas muy grandes y economías familiares de subsistencia, también por la temática conflictiva de las empresas forestales.





*Taller de la Red de Textileras de La Araucanía, mayo de 2006.*

El poco impacto logrado en la experiencia del Programa hace pensar que se necesitaría una actitud proactiva para fomentar la participación de las empresas, la cual no tuvo el Programa. Por más que muchas empresas tengan el desafío de su política de “buena vecindad”, los recelos y la tradicional incomunicación requieren un esfuerzo especial en facilitar las oportunidades de encuentros para conversar, para aprender haciendo juntos, para descubrir cuáles son los puntos comunes que permitirían una... comunicación.

Aunque marginal, la experiencia de la zona de Araucanía Andina en que grandes empresas de turismo y pequeños emprendedores locales están aprendiendo a colaborar, a articularse, a completarse en la oferta turística, demuestra que es posible.

- **Proponer un presupuesto para movilizar actores**

Una clave de la estrategia del Programa fue su opción de poner el presupuesto... sobre la Mesa. Sirvió para la movilización inicial de los

actores locales: no era cuestión de reunirse para hablar nomás, o para aplicar algún instrumento rígido, era la oportunidad para definir, decidir, hacer. Para tratar de aprovechar lo mejor posible esos recursos. Valía la pena el esfuerzo.

Ello sirvió de elemento motivador para varias clases de actores. Para las organizaciones locales, evidentemente, porque pocas veces pueden acceder a fondos estrictamente dirigidos. Ahí, dentro del marco de las reglas de juego programáticas, tenían amplio margen de iniciativa. Para los propios equipos municipales también, que encontraban ahí la posibilidad de financiar tantas actividades complementarias a sus instrumentos pero nunca incluidas en los mismos. Y, para todos los actores, aparecía una alternativa para formarse y fortalecerse en temas y modalidades definidos por ellos mismos: con giras, con capacitaciones, con la práctica, con talleres, etc.

De hecho, unas cuatro quintas partes del presupuesto del Programa pasó a ser decidido por los actores de la comuna. Y con ello se consiguió tanto las metas programáticas en recuperación ambiental y desarrollo socio-productivo como la transformación de catorce comunas (unas más, otras menos) en grandes laboratorios o escuelas de la participación ciudadana en el desarrollo comunal.

La posibilidad de decidir sobre este presupuesto también fomentó la solidaridad entre los actores. En un principio la discusión se basaba en quien llevaba más recursos a su familia, organización y/o sector al que representaba, incluyendo a los equipos municipales. Lentamente se logró ir avanzar hacia un sentido de mayor solidaridad. El conocerse había permitido visualizar que “entre los pobres existen otros más pobres” y que requieren de su ayuda.





### • **Cuidar los criterios de puesta a disposición de un presupuesto**

¿Cuáles serían esos criterios sobre la mejor manera de poner un presupuesto a disposición de los actores comunales? La experiencia de Araucanía Tierra Viva no brinda una respuesta. Muchos fueron los caminos intentados, cada uno con sus ventajas y sus desventajas, que pueden cambiar según el momento del proceso vivido.

Se puede ver, sin embargo, la necesidad de gradualidad. Gradualidad en los montos por un lado. Un presupuesto inicial demasiado importante puede matar la dinámica, encerrándola en el dinero como tal y no en la multiplicidad de oportunidades y aprendizajes que se abren. Gradualidad en el rigor para el cumplimiento de las reglas de juego programáticas. El nivel de exigencia ha de seguir (y provocar) el desarrollo de capacidades a través de la experiencia.

Otro criterio (que no siempre ha de ser estricto) sería también la gradualidad en la modalidad de acceso a los fondos. En el caso de lo que en el Programa se llamaron “Proyectos de Mesa” y “Proyectos Estratégicos”, hubo un lento proceso de aprendizaje que tuvo que comenzar viendo cómo aprovechar bien un presupuesto establecido para la comuna y recién ahí acceder a la comprensión y capacidad de elaborar propuestas y proyectos financiables por un fondo abierto para las catorce comunas.

### • **Dar la confianza pero con acompañamiento y seguimiento**

Todo la estrategia del Programa de fomentar el desarrollo de capacidades de los actores locales a través de recursos y oportunidades para aprender haciendo estaba basada en la confianza, en la opción de confiar en esos actores y de demostrar esa confianza entregándoles la decisión sobre los

usos del presupuesto del Programa. Se comprobó el valor de esta orientación. Pero, a posteriori, se puede pensar que el impacto hubiese podido ser mucho mayor todavía.

Para ser válida y para fomentar relaciones transparentes, la confianza requiere de acompañamiento y de seguimiento, aspectos en los que terminó fallando el Programa. La estructura interna del Programa había sido diseñada de tal manera que los responsables programáticos (los “encargados de componentes”) no tuviesen relación jerárquica con los coordinadores comunales, pero que sí les fuesen brindando un acompañamiento bastante cercano para no dejarles solos en el aprendizaje de esa forma de intervención inusual en la región. Asimismo, estaba incluido un Sistema de Gestión de Información susceptible de permitir un buen seguimiento a las actividades, resultados e impactos, así como de registrar informaciones cuantitativas y cualitativas y de retroalimentar el trabajo de terreno.

Por diversas razones, entre otras la complejidad institucional y administrativa del Programa, no se dio el acompañamiento cercano ni el seguimiento adecuado. Esto disminuyó grandemente la posibilidad, por ejemplo, de un aprendizaje inter-comunal en todas las dinámicas de participación ciudadana en el desarrollo comunal. Cada comuna había de vivir su propia experiencia, pero catorce experiencias hubiesen permitido sacar lecciones provechosas para todas. Se lograron algunos intercambios directos entre comunas, entre Mesas Comunales, pero el Programa mismo no pudo conducir una verdadera dinámica de “aprender de los mejores” entre las comunas, entre los coordinadores comunales.





## • Multiplicar las “lecturas” de la realidad y de la intervención

El desafío del seguimiento y evaluación de una intervención como la que tuvo el Programa Araucanía Tierra Viva reside en la conveniencia de tener varias lecturas de la realidad y de los impactos de la intervención, a fin de retroalimentar la práctica con los aciertos y los vacíos detectados. El simple seguimiento de actividades no es suficiente.

Por la poca práctica integral del Programa en la materia, no se puede sacar muchas lecciones al respecto, pero una mirada final a la experiencia en participación ciudadana en el desarrollo comunal arroja algunas ideas.



*Taller organizado por la Mesa Regional Interinstitucional de Género y Etnicidad.*

Está por supuesto la lectura por “activos” (o “capitales”): los activos naturales (exigidos en la “recuperación ambiental”), los activos físicos y los activos financieros (correspondientes al desarrollo socio-productivo), los activos sociales y los activos humanos (especialmente en participación ciudadana).

Mirando la experiencia de Araucanía Tierra Viva se ve también que gran parte de su intervención puede leerse en términos de sus impactos sobre “relaciones”. Las relaciones mejoradas, transformadas a veces, son de todo tipo: relaciones internas a un programa, relaciones entre programa externo y Municipio, relaciones entre Alcalde y equipo municipal, relaciones entre personal municipal y organizaciones sociales, relaciones entre indígenas y no-indígenas, relaciones en el seno de la familia y entre hombres y mujeres en general, relaciones entre ciudad y campo, relaciones entre fomento y asistencia, relaciones entre rubro e integralidad, relaciones entre saber académico y saber local, etc.

Otra mirada posible sería en términos de “accesos”. ¿En qué mejoraron el acceso a información, el acceso a decisión, el acceso a instancias, el acceso a recursos financieros, el acceso a espacios y lugares, el acceso a la ciudad, el acceso a fuentes de conocimiento y habilidades, el acceso a contactos, a diferentes, el acceso a sueños, a una visión más global...?



También se podría hacer una lectura de los “tránsitos necesarios” para llegar a la participación ciudadana en el desarrollo comunal, tránsitos que debería apoyar una intervención como la del Programa. Tránsito de lo local y particular a lo comunal, lo común. Tránsito de lo sectorial a lo territorial. Tránsito de las “buenas prácticas” a las “mejores experiencias”. Tránsito de la desconfianza a la confianza. Tránsito de las propuestas que bajan de los programas a las iniciativas que surgen de los actores locales. Tránsito de la participación-consulta a la participación-decisión. Tránsito de solicitar-recibir a proponer-acordar. Tránsito de beneficiarios a actores de la gestión comunal. Tránsito del monopolio técnico del saber a la valoración de todas las fuentes y formas de saber. Tránsito del desarrollo “local” al desarrollo “comunal”, etc.

Es asimismo posible hacer una lectura de cómo evoluciona la “circulación” ya que ésta evidenció ser una condición importante del desarrollo. ¿Con cuánta frecuencia, con qué características, dentro de qué espacios y con qué facilidades, circulan las personas? ¿Cómo circulaban los productos y cómo circulan ahora? ¿Y las ideas, los conocimientos, las informaciones? ¿Y los sueños, las ganas, los cariños, los sabores, las culturas?

## • Propiciar y potenciar instancias de participación ciudadana

Por fin, vale la pena señalarlo en esta lista pero es temática central de la experiencia de Araucanía Tierra Viva y de este libro, son innumerables las ventajas de una estrategia que busca propiciar o potenciar instancias amplias para la participación ciudadana en el desarrollo comunal.

Ventajas para el Programa mismo en poder cumplir sus metas y mejorar la sustentabilidad. Ventajas para las comunas en poder reunir todas sus potencialidades a favor del desarrollo comunal.

Pero no se trata de crear, inventar, alguna instancia ideal para pretender luego “consolidarla”. Más vale, cada vez que se puede, aprovechar lo existente. Araucanía Tierra Viva no inventó las Mesas Comunales. Las escogió, en concertación con los actores locales, porque eran las que más se acercaban al anhelado espacio necesario para la participación ciudadana.



# Capítulo 6

## Ganadores del Concurso “Caminos de Participación Ciudadana en el Desarrollo Local”

El Programa Araucanía Tierra, en conjunto con la Asociación de Municipalidades Región de La Araucanía (AMRA), la División de Organizaciones Sociales (DOS) del Ministerio Secretaría General de Gobierno, el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) y el Gobierno Regional de La Araucanía, se asociaron para realizar el Concurso “CAMINOS DE PARTICIPACION CIUDADANA EN EL DESARROLLO LOCAL”, con el objeto de dar a conocer las experiencias de participación

ciudadana, en el marco de una gestión municipal participativa y del desarrollo local de las 14 comunas en las cuales se encuentra inserto el programa, relevando los esfuerzos realizados por los municipios, las instituciones públicas y privadas, las mesas comunales, los Consejos Económicos Sociales Comunales (CESCO) y las organizaciones sociales; para repensar y poner en práctica la forma de llevar adelante el desarrollo de sus comunas de manera conjunta.





En el concurso participaron las 14 comunas del Programa Araucanía Tierra Viva en las siguientes categorías:

- 1.- Mesas Comunales.
- 2.- Personas, Familias, Organizaciones Sociales, Redes, Mesas de Mujeres Rurales Comunales y Mesa Regional de Mujer Rural.
- 3.- Alcaldes, Concejales, Funcionarios/as Públicos y Profesionales de Organizaciones No Gubernamentales.



*Los ganadores de cada categoría –cuyos relatos se incluyen a continuación- expusieron su experiencia en un evento realizado el día 6 de Junio del 2007 en el Hotel Terraverde de Temuco.*



- **Primer Lugar Categoría Mesas Comunales**

## **“Aprendiendo a Aprender Sobre Participación Ciudadana**

**Autor:** Mesa de Desarrollo Comunal de Lumaco

- **Objetivos y principios**

Es uno de los espacios de participación ciudadana, fomentados desde el Municipio y el Programa Araucanía Tierra Viva, que busca la articulación entre organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas, reconocida y validada localmente por su capacidad política y técnica para propender a un desarrollo comunal sustentable, gestándose el año 2004.

Bajo estos principios la mesa entonces fija su objetivo general en; Fomentar un espacio colectivo de articulación y participación de actores públicos y privados que contribuyan a la generación de procesos de desarrollo con identidad local y enfoque de género.

Respecto a sus objetivos específicos estos apuntan a contribuir, fortalecer y generar una visión común de desarrollo para la comuna, proponer líneas y estrategias de desarrollo, promover la multiculturalidad y procesos de participación ciudadana.

Además permite definir, focalizar y gestionar recursos provenientes de diversas fuentes, teniendo como base el enfoque territorial y las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de la Comuna.

Finalmente generar condiciones y fortalecer procesos de información, difusión de resultados y experiencias de programas, proyectos y acciones desarrolladas a nivel local.

- **Forma de Trabajo**

Como se señaló anteriormente, partió el año 2004, al alero del Municipio de Lumaco, sin ninguna estructura formal, en términos legales, presidida por la Encargada UDEL y en la Secretaría, el Coordinador del Programa ATV. Sin embargo, a la fecha recientemente se cuenta con un Decreto Municipal, en el cual consta un reconocimiento formal de la misma.

Actualmente existen 3 comisiones establecidas en el plan de trabajo sin embargo es una de ellas la que ha tenido un mayor funcionamiento, esta es la Desarrollo Económico Local, las otras funcionan ocasionalmente y según lo requerido modificándose continuamente sus integrantes y quitándole operatividad. Esto ultimo por una alta rotación de participación en la mesa.

Sobre la operatoria de la mesa esta ha trabajado bajo la siguiente estructura de funcionamiento: En primer lugar una de dirección y coordinación de la mesa y en segundo lugar una estructura de comisiones de trabajo; Comisión 1: Desarrollo Económico Local, Comisión 2: Desarrollo Ecológico Productivo, Comisión 3: Desarrollo Social y Cultural (Estas comisiones serán modificada en la actualización del plan de trabajo por las líneas estratégicas del PLADECO: Desarrollo Económico Sustentable, Ordenamiento Territorial y Gestión Ambiental, Desarrollo Humano Social y Cultural, Redes de Seguridad Ciudadana y Conectividad, Infraestructura y Servicios).

En tanto que algunas estrategias para fortalecer la mesa han sido incorporar a este espacio a dirigentes que participan en el CESCO además de la integración del departamento de Salud; el que necesitaba constituir un Consejo de Salud (teniendo facultad para pronunciarse sobre la formulación de los Planes de Salud Comunal) tomando como base para la constitución de



este la mesa comunal. A partir de este hecho se produce una modificación del nombre pasando a constituirse en la Mesa de Desarrollo Comunal para lo cual se ha acordado obtener su personalidad jurídica que permita gestionar recursos para su funcionamiento y la presentación de proyectos comunitarios para distintas organizaciones o para fortalecer acciones que contribuyan al desarrollo de la comuna.

#### • **Primeras Experiencias**

Cuando se gesta el año 2004, la Mesa Comunal como instancia de participación ciudadana, período en el cual existía una administración municipal distinta a la actual, previo a dar inicio con este proceso, fue necesario establecer conversaciones con la autoridad de entonces y el equipo Municipal como una forma de no generar duplicidad en los posibles espacios que existieran a nivel local; estimando entonces que a pesar de haber existido otras experiencias anteriormente de las cuales no había habido una buena experiencia.

En este momento no había ningún espacio que cumpliera con un rol de esta naturaleza asumiendo la constitución de ella. En tanto que el punto de encuentro para iniciar el trabajo de la mesa fue realizar un cruce de los lineamientos establecido por el Programa Araucanía Tierra Viva y el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), instrumento que no había sido ocupado y del cual prácticamente pocos se acordaban.

La primera sesión oficial fue realizada el día 23 de abril de 2004, contando con una alta convocatoria de dirigentes, funcionarios municipales y representantes de servicios públicos. Uno de los hitos a los cuales hubo que hacer frente fue a la respuesta de ¿Cuánto dinero hay? Y además de cómo establecer los principios de la mesa, esto ultimo luchando por prevalecer sobre la distribución de recursos para proyectos.

De esta manera la Mesa inicio su trabajo con la participación de la mayoría de sus integrantes, fijándose un Programa de Trabajo 2005-2006, el que fue ejecutándose paulatinamente durante dicho período.

Las sesiones se realizan en forma mensual existiendo comisiones de trabajo que realizan acciones antes de la siguiente sesión, la comisión que principalmente ha trabajado ha sido la de desarrollo económico. En tanto que las reuniones son realizadas en el salón municipal y ocasionalmente en el centro comunitario los segundos viernes de cada mes, existiendo un receso de al menos dos meses durante el verano (Enero y Febrero o Febrero y Marzo de cada año).



*Representantes de la Mesa de Lumaco.*





### • Principales Avances

La mesa durante su periodo de funcionamiento ha desarrollado un conjunto de acciones que la han permitido lograr avances como:

- Elaboración de un primer plan de trabajo para el periodo 2005-2006.
- Consolidación de la Mesa como una instancia de participación ciudadana validada por el Municipio (Esto a través de un decreto de reconocimiento por parte del Alcalde).
- Generación de procesos participativos de gestión territorial para la mesa y el Plan de Desarrollo Comunal.
  - Contribución a la generación de un plan de trabajo para la mujer en la comuna, coordinado con el Programa de la Mujer de la Municipalidad.

Priorización de distintos proyectos, consultorías e intercambios de experiencias que han permitido contribuir a la generación de procesos de desarrollos sustentables. (Proyectos de abastecimiento de agua, seminarios implicancias actividad forestal, giras plantaciones mixtas y agro ecología; reciclaje desechos urbanos, consultaría turismo, entre otros...)

### • Principales Desafíos

En tanto que los desafíos son:

- Validar la Mesa con servicios públicos e incorporar nuevos actores locales.
- Potenciar la estrategia territorial, instalando mesas de trabajo en los territorios basados en las líneas estratégicas del PLADECO.
- Actualizar el plan de trabajo de la Mesa.
- Estudiar una formula que permita dar personalidad jurídica a la Mesa

Actualmente además se encuentra ejecutando una capacitación para los dirigentes en donde se busca entregar algunos elementos que permitan contribuir a generar una mirada de desarrollo en lo colectivo.

La participación del alcalde ha sido escasa, en su representación ha estado la encargada de la UDEL quien ha presidido la mesa hasta entonces, sin embargo el alcalde ha señalado la importancia de potenciar el trabajo de la mesa haciendo un llamado a los dirigentes por aprovechar estas instancia y a coordinarse con el CESCO ya que este es el organismo asesor del Alcalde

La relación con el consejo ha sido escasa, sin embargo ha ellos se les invito a participar en distintos talleres en donde se buscaba generar una representación por territorios. De esos talleres fue nombrado como representante un concejal quien participa en representación de un grupo juvenil de Capitán Pastene, quien preside la mesa a partir de Junio de 2007.

Respecto a la participación de dirigentes esta es prioritariamente de dirigentes de la zona norte de Lumaco por mal acceso a la comuna y sectores alejados, respecto a la participación institucional esta también es escasa participando de forma esporádica el INDAP y equipo técnico de la Fundación Instituto Indígena y una ONG llamada CET-SUR en forma periódica, así como el Municipio representada principalmente por la UDEL (Hoy sin este profesional, pues ya no es funcionario del Municipio) y el Programa Araucanía Tierra Viva.

Actualmente no existe un equilibrio entre los actores públicos y privados, en un principio participo activamente el INDAP y FOSIS, sin embargo el FOSIS ya no participa e INDAP lo hace en forma esporádica. Aunque en el nuevo registro de la mesa, el FOSIS a expresado su interés de participar nuevamente.



Es en el marco de este contexto sumando a hechos puntuales de quedar sin la representante de la mesa (funcionaria de la UDEL quien ya no trabaja en el municipio), que se decide avanzar tomando la decisión de que la dirección de la mesa sea asumida por los representantes de las organizaciones sociales, exceptuando el cargo de secretariado que los asumen los representantes de instituciones públicas y/o privadas.

La nueva directiva recién asumida tendrá una duración de dos años en el cargo y deberá asumir los desafíos enunciados anteriormente más otros que se den por el camino.

La invitación de la Mesa es que sus diversos participantes incorporen una visión de desarrollo comunal que represente y de cuenta de la diversidad de nuestra comuna, que potencien líneas de Desarrollo donde se incorporen las diversas expresiones culturales, sus procesos propios de desarrollo e incorporando elementos que permitan la conservación y manejo de los recursos naturales, la equidad de género, la participación ciudadana, que a su vez se puedan generar alianzas y redes, que tienda a generar procesos de gestión a través de la innovación y multiculturalidad.

#### • Lecciones Aprendidas

- Las dinámicas de funcionamiento de los equipos municipales y los dirigentes son tan diversas que en ocasiones es difícil compatibilizar los tiempos de cada uno, sin embargo los temas que convocan son comunes.

- ¿En qué consiste la participación?, ¿Para que es necesaria la participación? ¿Cuál es el concepto de participación de los dirigentes? Son interrogantes que se hacen cuando no existen los compromisos de los distintos actores

en asumir un desafío de esta naturaleza y finalmente las distintas acciones recaen nuevamente en un grupo de personas que es el que está disponible siempre para asumir un compromiso.

- Durante el proceso de instalación de la mesa se han debido sortear una serie de dificultades que impiden avanzar de una forma más expedita en los temas propuestos por la mesa, de acuerdo a su plan de trabajo. Dichas dificultades varían desde las acciones de cotidianidad de los equipos, la distancia y acceso al centro urbano de los dirigentes, que en el caso de Lumaco no existe ningún tipo de transporte rural, los cambios de autoridades como alcalde y equipos técnicos. Todo eso y mucho más son situaciones que debe considerar quienes quieren contribuir a implementar un sistema de gestión participativa y sobre todo creer fielmente en la importancia de este modelo en que involucre a la comunidad.

- En el caso de la mesa comunal de Lumaco se ha tratado de avanzar en generar una dinámica de funcionamiento y generación de propuestas que van más allá de la distribución de recursos económicos, lo que en muchas ocasiones no es comprendido por los distintos actores como equipos municipales y también dirigentes. Es esencial considerar las estrategias que permitan fortalecer un desarrollo sustentable ya que de esto dependerá en gran medida el éxito o no de una iniciativa a implementar.

- Respecto al plan de trabajo este no ha podido ser ejecutado en su totalidad, entre algunas razones tenemos la baja capacidad de ejecución que tiene la mesa debido principalmente a que muchos de los compromisos son acciones que debe asumir otros como es el caso del municipio, sumado a la imposibilidad planteada por los dirigentes en asumir ello algunos de los roles de gestión.



- A pesar que muchas veces la participación no es lo más activa que quisiéramos, el espacio de la mesa nos da una oportunidad de pensar el desarrollo de la comuna desde lo local dándole un mayor sentido a las propuestas, proyectos y recursos priorizados por esta.

#### • Otros Antecedentes

Recientemente a fines de año 2005 se actualizó el PLADECO dicho instrumento fue realizado en forma participativa por parte del municipio llegando a los distintos territorios, en esta oportunidad el programa apoyó dicho proceso realizando un apoyo en la parte previa con el municipio y durante la ejecución de este en las distintas localidades. El aporte realizado por la mesa en este caso fue una propuesta de trabajo territorial basada en la definición espacial de siete territorios logrado con la participación de distintos representantes de organizaciones sociales en donde predominaron principalmente conceptos o temas relacionados con la conectividad vial, y las relaciones entre los distintos actores del territorio. Dicha propuesta asumida por la mesa para definir los integrantes en esta fue recogida por el municipio en taller realizado con equipo municipal en la estructuración del PLADECO. Dichos territorios fueron validados nuevamente en talleres de PLADECO con la comunidad realizando pequeñas modificaciones basadas principalmente en el acceso a los centros más concurridos, y las relaciones al interior del territorio.

Los temas referidos a las decisiones que involucra al programa están determinados fundamentalmente por los Proyectos de Mesa, los distintos concurso como los de emprendimientos y recursos naturales, como también la definición de algunas consultoría, giras y capacitaciones en temas de Turismo y capacitación en liderazgo y gestión para emprendedores y actores de la mesa.

Los temas no ligados al programa han sido aquellos referidos a consultas sobre el sistema de educación municipal y educación particular en donde han existido problemas como baja de matrícula en las escuelas rurales a consecuencia del traslado de alumnos a las particulares por entrega de víveres y otros materiales como estímulos a los apoderados. De igual forma la mesa ha contribuido para entregar información diversa sobre programas de INDAP, acciones desarrolladas por el municipio y recientemente la posibilidad de que la mesa sea la base para formar el consejo de desarrollo de salud, ligada al consultorio de Lumaco.

La mesa no maneja ningún otro fondo distinto al del programa, en principio definió algunos proyectos implementados por FOSIS.

El rol asumido por el equipo técnico ha sido apoyar y formular los proyectos propuestos por la mesa y los propios generados por ellos según el trabajo realizado con las distintas organizaciones en la comuna. También en poder contribuir a generar aportes hacia una mirada de desarrollo comunal más amplia en la que considere los elementos transversales de la gestión del actual del alcalde como son la participación ciudadana, la equidad de género, interculturalidad, sustentabilidad y enfoque territorial y por supuesto los propios del programa.

La UDEL ha jugado un rol fundamental en poder posicionar la mesa comunal al interior del municipio y en la comuna, sin embargo aun es necesario en fortalecer dicho proceso. De igual forma la UDEL ha apoyado fuertemente la ejecución de los concursos de emprendimientos desde la mesa comunal.

Las funciones del coordinador de ATV han sido de secretario de la mesa y facilitador del desarrollo de la mesa proponiendo metodologías y temas de trabajo.





La gestión de los concursos en la mesa ha sido la de priorizar la participación de las organizaciones y/o familias participantes junto con evaluar y proponer temas de capacitación.



*Emprendedores de la comuna de Lumaco.*



*Tercera feria "Proyectando Lumaco al futuro", abril de 2007.*



## Segundo Lugar Categoría Mesas Comunes

### “Experiencia Innovadora en Participación Ciudadana Realizada por la Mesa Comunal de Cholchol”

Autor: Mesa Comunal de Cholchol

En el mes de Octubre del año 2005 en la comuna de Cholchol se conforma la Mesa Comunal, en donde participan 6 dirigentes rurales más funcionarios del municipio (PRODER-PRODESAL). En el año 2006 se incorporan a la Mesa Comunal siguientes organizaciones: Red de Textileras, Red de Turismo, Asociación Rewe y World Vision, tras varias reuniones con los participantes antes señalados de la Mesa Comunal nace la idea de conocer experiencias innovadoras a nivel de territorio a raíz de ello se toma la decisión de potenciar el ámbito turístico y de acuerdo a lo anterior se plantean visitas en terreno con el apoyo de ATV permitiendo visualizar un circuito o ruta turística. En este mismo sentido, el Programa Araucanía Tierra Viva, a través del desafío presentado en relación a proyectos estratégicos, hace que los miembros de la Mesa Comunal formulen propuestas de proyectos en el ámbito turístico.

Para llevar a cabo la formulación del proyecto, los miembros tuvieron diversas reuniones para definir la propuesta que se presentaría, ya que afloraban varios intereses individuales, por lo cual se invitó a la encargada del componente FAS para aclarar dudas y después de esto se clarificó la idea de integrar en el proyecto el tema turístico, capacitación, difusión y participación ciudadana.



*Mesa Comunal de Cholchol.*



### Tercer Lugar Categoría Mesas Comunes

#### “Mesa Comunal de Purén: Un complejo proceso de aprendizajes”.

Autor: Carlos Adriazola García, Equipo Servicio País 2007.

La Mesa Comunal de Purén nace el año 2004, como una iniciativa impulsada por el programa Araucanía Tierra Viva, con el fin de abordar temáticas de interés comunal, siguiendo las líneas de trabajo desarrollados por dicho programa, principalmente todos aquellos relacionados con los emprendimientos socioproductivos en áreas campesinas e indígenas de la comuna.



*Mesa Comunal de Purén.*

En sus inicios se le denominó Mesa Técnica de Purén, en la cual participaban los encargados de algunos departamentos municipales, funcionarios de PRODESAL, PRODER, SEDEC y Servicio País, programa que se adjudicó la secretaría de la mesa, siendo además el Departamento de SECPLAN Municipal quien se hacía cargo de las labores de coordinación de la misma.

Aquí se tematizaban, casi en exclusividad, las posibilidades de inversión que el programa ATV ofrecía a la comuna, estableciéndose gradualmente cierto criterio de decisiones para dicha oferta pública.

Estas decisiones fueron vinculándose en mayor o menor medida, al objetivo central que orientaba la constitución de la mesas impulsadas por ATV, esto es: Constituir la Mesa Comunal como un espacio de participación ciudadana, a través de la articulación público – privada, reconocido y validado localmente por su capacidad política y técnica para propender a un desarrollo comunal sustentable.

Estructuralmente la mesa técnica fue trabajando con la usual modalidad de las comisiones, las cuales seleccionaban los proyectos de acuerdo con las líneas de trabajo específicas de ATV. Por otro lado la comunidad fue incorporándose a medida que los proyectos los beneficiaba directamente, de esta manera por ejemplo, los campesinos del territorio precordillerano asistían a la mesa si un proyecto socioproductivo los beneficiaba (emprendimientos económicos con identidad), dejando de participar una vez otorgado dicho beneficio (situación que se replicaba con otros actores (dirigentes principalmente) presentes en la comunidad purenina.

La participación del sector privado ha sido irregular. Las empresas forestales son las que de alguna manera, han asistido cada cierto tiempo a la mesa, para abordar allí problemas derivados de sus propias operaciones, en territorios específicos.

Respecto al último párrafo del objetivo descrito más arriba, lo de “reconocido y validado localmente por su capacidad política y técnica para propender a un desarrollo comunal sustentable”.





Podemos decir que el liderazgo político, a cargo del alcalde de la comuna, no ha sido un factor determinante y protagonista para el desarrollo de la mesa, siendo sustituido más bien por una conducción técnica de los temas a cargo, como dijimos anteriormente, de la encargada del departamento de SECPLAN.

Las reuniones mensuales de la mesa, fueron dando sus frutos, el primero de ellos fue cambiar el nombre de la instancia, es decir, paso de llamarse mesa técnica de Purén a mesa comunal. La secretaría pasó de Servicio País a la oficina de organizaciones sociales y comunales, de reciente implementación (2004-2005), resultado del trabajo de Servicio País con la municipalidad, bajo el alero de la estrenada política de participación ciudadana.

La mesa ha tenido sus hitos, dentro de ellos podemos mencionar: Una jornada de Jornada de capacitación en participación ciudadana dirigido a organizaciones sociales rurales, además de funcionarios municipales. Jornada en la cual se reflexionó el sentido y la pertinencia real de la manoseada participación, para la gestión de proyectos comunales. (Año 2004)

Más adelante la mesa realizó una gira, con la mayoría de sus integrantes estables, a la comuna de Galvarino, lugar donde se pudo compartir e intercambiar experiencias acerca del alcance y posibilidades de la mesa comunal, como una plataforma interesante para la articulación público – privada y el abordaje de temas relacionados con el desarrollo local. (Año 2005).

Carol (de origen francés) realizó un proyecto orientado a la protección de medio ambiente y de la salud humana. Proyecto que trataba sobre la recolección de pilas usadas en el pueblo. Esta iniciativa fue apoyada por comité ambiental local de Purén.

Por último, cabe señalar un estudio apoyado por ATV, acerca de las potencialidades turísticas del territorio precordillerano y en específico el sector de manzanal. Este documento espera ser trabajado prontamente en el proceso de actualización del PLADECO Purén 2007-2011.

## Lecciones Aprendidas

Servicio País ha tenido una participación importante en la mesa comunal de Purén, apoyando su constitución y luego consolidándola a través de diversos trabajos metodológicos (FODA y ciertas evaluaciones del trabajo realizado). En el presente año, quien escribe y su compañera han podido asistir a algunas reuniones de la “esforzada mesa”. A través de una serie de conversaciones y la revisión de cierto material pertinente, hemos podido destacar:

- La mesa si bien paso de llamarse mesa técnica a mesa comunal, sigue operando como la primera. Más que una instancia de incorporación de actores de participación, es un espacio para resolver temas puntuales, respecto a lo que ofrece o deja de ofrecer ATV. ¿Qué va a suceder cuando ATV deje la comuna? ¿Cómo se va orientar este espacio, sin la ayuda de su principal artífice?
- Las actividades realizadas proceso aparente respecto a los objetivos planteados anteriormente.
- No se logra identificar una documentación escrita y visual pertinente respecto a las actividades de la mesa comunal.
- Da la impresión que no existe claridad respecto a los roles y funciones de los participantes de la mesa comunal.



• Se ha pensado incorporar más participantes a la mesa, pero no se tiene claro el para qué de esa convocatoria

Lo más importante es que se quiere reestructurar la mesa, pues ATV se va, y el espacio según sus integrantes debe permanecer, El PLADECO se ve como una oportunidad real para poder potenciar la instancia... ¡¡¡confiamos que así sea!!!...



## Cuarto Lugar Categoría Mesas Comunales

### “La comparación sirve de motivación”

Autor: Mesa Comunal de Curarrehue

La idea de formar la Mesa Comunal comenzó a gestarse desde la llegada del Programa Araucanía Tierra Viva (ATV) a la Comuna. Sin embargo esta recién se concretó el 8 de abril de 2005, siendo quizás la última mesa comunal en constituirse de las 14 comunas donde trabaja ATV. La mesa funciona bajo decreto alcaldicio y con reglamento interno propio, siendo una instancia de participación público-privada constituyéndola en forma equilibrada por funcionarios públicos municipales y dirigentes sociales.

La formación de la mesa se hizo en reunión ampliada con distintos dirigentes sociales de diversas organizaciones comunitarias de la Comuna. Ellos eligieron a las personas que los representarían en la mesa, un total de quince de distintos sectores de la comuna agrupados por cuencas. Los funcionarios municipales participantes son jefes o encargados de los departamentos o programas municipales, incluyendo al alcalde, con un coordinador y secretaría ejecutiva. Posteriormente se incluyeron representantes del Concejo Municipal y del CESCO. El total de los integrantes de la mesa actual es de 32 personas.

Una de las primeras tareas de la mesa fue realizar el reglamento interno de funcionamiento, fijar fechas de reuniones y temas a tratar en el transcurso del año, donde se invitarían a funcionarios de distintas reparticiones públicas y privadas que actúan en la comuna. El funcionamiento de la mesa para los funcionarios municipales se transformó en una experiencia nueva de interacción con el mundo civil, donde algunos de ellos (funcionarios)



*Jurados en Curarrehue.*

participan por obligación y los más por voluntad propia. La mayoría dirigentes sociales miembros de la mesa participan con mucho entusiasmo tomando esta actividad como importante dentro de su actuar dirigenal.

A los cuatro meses de funcionamiento de la mesa fuimos invitados a una experiencia de intercambio patrocinada por el Programa Araucanía Tierra Viva a ver el funcionamiento de una mesa comunal de una comuna más grande que la nuestra y con más tiempo de operación (desde que comenzó ATV). Fuimos aproximadamente quince personas entre funcionarios municipales y dirigentes sociales, todos miembros de la mesa. Había mucha expectación de encontrar una experiencia muy superior a la nuestra tanto en organización, participación, como en los temas tratados, a lo mejor nuestra mesa trabajaba mal, que la comparación iba a ser frustrante para nosotros, etc. Sin embargo, nos encontramos con una reunión de mesa con un número de participantes significativamente inferior a la nuestra, con un nivel de participación de dirigentes sociales en la mesa también inferior, con participación funcionarios de otras reparticiones públicas, donde trataban temas similares a los tratados por la nuestra.





Luego contamos con la visita esa mesa a una reunión de la nuestra. Fue interesante conversar e intercambiar experiencias con otras personas de otra comuna que participan en instancias similares.

La sensación que reinó en los integrantes de la mesa comunal después de este intercambio fue que nuestra organización estaba trabajando bien, con buena participación social, motivándonos a todos en general a seguir con esta iniciativa de participación.

Si bien la participación de algunos miembros de la mesa ha sido intermitente, los dirigentes sociales son los que destacan por su frecuencia.

Actualmente, ha disminuido las aprehensiones por ambas partes (público y privado) de encontrarse y hablar con respeto. La mesa actualmente tiene el gran desafío de afianzarse como una instancia de participación que se mantenga en el tiempo.

### Lecciones Aprendidas

- La dinámica de participación es distinta de comuna en comuna, para una misma iniciativa distintos enfoques de acuerdo a su realidad y énfasis.
- No por ser una comuna chica no podemos hacer bien las cosas.
- Perderle el miedo a la participación de la sociedad civil de igual a igual con los funcionarios públicos.
- Los dirigentes se sienten considerados tanto por los dirigentes de base como por el municipio.



## **Primer Lugar Categoría Personas, Familias, Organizaciones Sociales, Redes, Mesas de Mujeres Rurales Comunales y Mesa Regional de Mujer Rural**

### **“Siempre es Posible dar más de lo que uno Cree**

Autor: Oliver Segal Silva, Ercilla.

El día 12 de enero de 2004 el programa **Araucanía Tierra Viva** con ocasión de su lanzamiento en el Gimnasio Municipal de Ercilla logró convocar a un gran número de dirigentes de organizaciones de todos los sectores de la comuna, y entre todos ellos estaba yo.

¿Qué hacía yo allí? En un Programa que tenía que ver con procesos productivos, con recursos naturales, con emprendimiento e innovación en la agricultura etc., cuando mis cargos como dirigente no se vinculaban a ello, eran otros, como: Secretario General del Cuerpo de Bomberos, Vicepresidente del Club de Amigos de la Biblioteca, Presidente del Comité habitacional “El Esfuerzo”, Director del Grupo Folclórico “Chañalén”, Presidente del Centro Radiofónico Cultural, Socio Cooperador del Club del Adulto Mayor “Renacer”, en fin, ninguno de los cargos en distintas organizaciones me ligaban a este Programa, pensé levantarme de mi asiento y sigilosamente hacer abandono del lugar.

Decidí permanecer allí, para cubrir el acontecer, y difundir e informar los contenidos de este nuevo Programa que se instalaba en la comuna, esto a través de la Radioemisora Comunitaria levantada por el Proyecto Kelluwün de la UFRO hace cinco años, y que conduzco desde su puesta al aire.

Para el día 4 de mayo de 2004 nuevamente me llegó una invitación del Programa cuyo objetivo específico y textual fue: Iniciar un proceso de constitución de un espacio de articulación desde lo local, con actores públicos y privados a través del accionar de una Mesa de participación comunal.

En aquella oportunidad me sentí más integrado e incluso opiné de algunos temas ya que había participado en la conformación de la Mesa de Participación Juvenil con el INJ, hoy INJUV, en la Mesa Laboral creada al alero de la Gobernación hace más de una década, en la Mesa de Emergencia, con motivo de una nevada catastrófica que afectó a la Región, en la Mesa Medioambiental para conformar el COAL, etc.; pero percibí que esta nueva Mesa en vías de crearse, cumplía un rol más amplio y trascendental, que tenía que ver con la Participación Ciudadana, y a través de esta con el desarrollo y la proyección de la comuna.



*Oliver Segal Silva, presidente de la Mesa Comunal de Ercilla.*

Sentí que no podía restarme de participar de un Programa que estaba dando oportunidades para que nosotros mismos fuésemos los protagonistas de procesos que podrían cambiar nuestra mirada y accionar frente al desarrollo y el progreso local.



Inesperada fue mi elección, porque no representaba al mundo campesino, tampoco a comités productivos, además la responsabilidad que me cabía en aquel cargo implicaba mucha dedicación y usar tiempos que en aquellos momentos yo no disponía.

Para tratar de cumplir eficientemente con este cargo tan significativo, y comprometerme activamente con el propósito de esta nueva Mesa, comencé a escudriñar en busca de mis tiempos libre, lamentablemente no me fue posible encontrarlos, debiendo tomar la dolorosa decisión de renunciar al cargo de Secretario General del Grupo de Bomberos y sugerir un receso en los ensayos y presentaciones artísticas del Grupo Chañalén, todo esto en pos de una digna gestión en la Mesa Comunal.

No era la primera vez que me motivaba un compromiso, claro que este era un desafío extraordinario, pero mi interés se remonta al año 2000 cuando la gente rumoreaba sobre un proyecto con un nombre extraño “Kelluwün”, me llegó una invitación a una reunión junto a dirigentes de la comuna; la **participación** fue la palabra símbolo, el nombre del proyecto lo decía todo, “Gestión Participativa en Educación Kelluwün”, dirigida por el Doctor en Educación, Don Guillermo Williamson Castro; y la enigmática palabra Kelluwün, en mapudungún significa “ayuda mutua”, o “trabajo colaborativo” que al final se traduce en participación.

Para comprender los procesos del Programa Araucanía Tierra Viva me fue útil lo aprendido junto a dirigentes, mapuche y no mapuche cuando nos capacitaron en la UFRO para ejercitar la IAP (Investigación Acción Participativa) con la gente, en las comunidades, en las escuelas, en los comités, en las Juntas de Vecinos y las organizaciones en general.

Comprendí en ese entonces que la Participación, es un instrumento necesario para el desarrollo, una herramienta que nos empodera y nos hace ser capaces de transformar colectivamente nuestras vidas, y en este sentido debo reconocer que el Programa Araucanía Tierra Viva, ha logrado empoderar a la gente, a través de las distintas capacitaciones que se han hecho en la comuna, y en las oportunidades de la gente de discernir y participar de los acuerdos y tomar decisiones frente a situaciones que le incumben o afectan.

Las conversaciones que se dan en la Mesa Comunal, ha permitido relacionarme con muchos dirigentes, participar de sus sueños y sus logros, hacerme parte de sus esperanzas y sentir sus desesperanzas, y lo más interesante, aprender de ellos en un proceso endógeno de reflexión colectiva.

Hoy veo que muchos de aquellos sueños o esperanzas se han alcanzado y me enorgullece haber sido un humilde aporte desde mi cargo en la Mesa Comunal de Desarrollo.

Mi interés por la Participación Ciudadana, tiene sus orígenes en el 2002 cuando participé en los “Talleres Comunales y Encuentros Regionales para la Discusión de Iniciativas Legislativas de Gobierno en Materia de Participación Ciudadana y Fortalecimiento de la Sociedad Civil”, ejecutada por INPROA, en la ciudad de Victoria, congregando a dirigentes de Perquenco, Victoria, Galvarino, Lautaro, Lonquimay, Curacautín y Ercilla; me sorprendí al percatarme que la demanda de participación de los dirigentes de mi comuna, se replicaban en las voces de todos aquellos invitados, y ahí estuvimos aportando con iniciativas para mejorar la Participación de la Sociedad Civil.





Hoy, después de cinco años de este encuentro, siento que en sus bases el Programa Araucanía Tierra Viva, incluye fuertemente en todos sus procesos la Participación Ciudadana.

Pero volviendo a nuestra Mesa, nos tocó un periodo de movimiento político. Eran tiempos de elecciones alcaldías. El lanzamiento del Programa, se dispuso en el Gimnasio Municipal, estaba lleno, el Equipo del Programa Araucanía Tierra Viva esperaba al Alcalde para que de acuerdo al protocolo, entregara el saludo a los presentes. Hubo una larga espera, pero el Edil de entonces no apareció, tampoco se dio la molestia de enviar excusas, (estando en la comuna), lamentable situación para los congregados en ese trascendental evento.

A pesar de ese menosprecio por las instituciones, por los dirigentes, por la gente, fuimos capaces de salir adelante, y conformar la Mesa, pero el cambio de gobierno comunal transformó sustancialmente la relación Mesa – Municipio, fue como una segunda vuelta a la democracia, esta vez a nivel comunal.

Junto con el cambio de mando comunal, sentí que la Participación de la Sociedad Civil en Ercilla tomaba cuerpo, puesto que el asumido Alcalde, el día 23 de agosto de 2005 hizo un llamado amplio a la comunidad para la conformación del CESCO, oportunidad en la cual fui elegido como titular en representación de las instituciones relevantes de la comuna en mi cargo de Presidente y conductor de la Radioemisora Comunitaria.

El Programa Araucanía Tierra Viva, junto a la Asociación de Municipalidades de la Región de La Araucanía, (AMRA), organizó el “Encuentro Representantes Concejales Económicos Sociales Comunes de la Provincia de Malleco”, los días 7 y 8 de septiembre de 2006, cuyo propósito textualmente fue: Compartir experiencias en

materia de participación ciudadana Municipal, potenciando el uso de instrumentos y mecanismos disponibles a la institucionalidad municipal y hacer un aporte para el ejercicio de la Participación como un Derecho.

Conocimos experiencias exitosas de algunas comunas por lo cual nosotros también podríamos “Aprender de los Mejores”, pero también fuimos advertidos de prácticas deshonestas de ciertos alcaldes, quienes llaman a conformar el CESCO solo para cumplir con el Art. 94 de la Ley Orgánica de Municipalidades, pero de hecho estos CESCO no funcionan y no se llama a reuniones, afortunadamente no ha sido el caso nuestro, pero creo en Ercilla se puede hacer mucho más por la participación comunitaria, porque el CESCO aún no ha sido valorado en su dimensión.

Por Decreto Exento N° 755 de fecha 29 de diciembre de 2006, la Secretaria Municipal constituye la Organización Funcional “Mesa de Desarrollo Comunal de Ercilla”, de acuerdo a la Ley N° 19.418, integrada por hombres y mujeres de sectores campesinos y urbanos, adultos y jóvenes, mapuche y no mapuche, de organizaciones territoriales y funcionales, con una visión amplia de desarrollo, y estatutos generosos que nos fortalecen como organización.

El Programa Araucanía Tierra Viva, ha logrado consolidar mi postura frente a la Participación de la Sociedad Civil, porque esta temática está implícita en los principios que sustenta el programa, un buen ejemplo de esto ha sido que de entre los emprendedores o las organizaciones, se designen Jurados para evaluar a los participantes.



En un comienzo estimamos necesaria una Comisión de Jurados, donde destaquen las pericias, las idoneidades y experticias, como características que deberían cumplir los evaluadores, pero nos encontramos con gente común y corriente, con campesinos, con emprendedores mapuche, con artesanos, con pequeños agricultores, etc., al final, nos encontramos con personas que sin ser profesionales, han sido un tremendo aporte, puesto que desde la simpleza de sus prácticas, desde su propia mirada, son capaces de percibir aquello que tal vez no esté en la sensibilidad de los expertos, lo que también nos deja un aprendizaje; en este sentido, el Programa nos ha permitido entrar en un fascinante mundo de simplicidad, donde las sensibilidades se sobreponen al tecnicismo, mostrándonos otra dimensión, otra forma de apreciar el trabajo campesino.

La participación ciudadana se vio reflejada también en el levantamiento del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), en que el Programa Araucanía Tierra Viva también fue un aporte, allí participaron todos los grupos etéreos, las comunidades mapuche, las mujeres, los agricultores, las organizaciones, también estuvo representada la Mesa Comunal de Desarrollo para aportar desde su conocimiento acumulado durante este periodo.

También la participación ciudadana tiene que ver con temas de género, y en este sentido el Programa Araucanía Tierra Viva, junto a SERNAM, apoyados por el Municipio y la Mesa, llevaron a cabo en la localidad de Pidima, el Primer Encuentro de Mujeres de la Comuna de Ercilla. La convocatoria fue amplia pero la asistencia no reflejó aquello, cuando analicé esta situación comprendí que las mujeres de los sectores campesinos se ven complicadas por la movilización a los sectores rurales, la que solo tiene regreso por la tarde, y son

ellas las que cuidan de las aves, los cerdos, las ovejas, etc. La mujer rural tiene un rol productivo que les significa estar día a día en sus ocupaciones, y no le es fácil abandonar su hogar.

Por último, mi experiencia como Radialista Comunitario asociado a la Red de Radialistas de la IX Región ha sido un gran instrumento para abrir espacios de Participación Ciudadana, de hecho, nuestro Código de Ética propende a democratizar la palabra, ya que todas las voces tienen cabida en nuestras radioemisoras, porque buscamos construir ciudadanía.

En esta radioemisora, están las voces de quienes nunca tuvieron voz: los adultos mayores, los alumnos mapuche del Internado Alonso de Ercilla, dirigentes comunitarios, niños, profesores, una niña no vidente hoy tiene un programa radial, los profesionales, los que profesan la fe cristiana, los trabajadores, las autoridades comunales, las instituciones como Bomberos y la Cruz Roja jóvenes estudiantes tesistas de diversas carreras universitarias, pero desde que el Programa Araucanía Tierra Viva llegó a nuestra comuna, las voces de los emprendedores se han hecho presentes en nuestros micrófonos, dando a conocer sus experiencias para que otros también se atrevan y puedan replicar las buenas prácticas.

A través un convenio ponemos al aire tres veces por semana un programa con temas vinculados a la Participación Ciudadana llamado: **“FORO CIUDADANO”**.

Tengo la confianza que todo lo que he aprendido a través de este largo caminar junto al **Programa Araucanía Tierra Viva** lograré entregarlo. Mi compromiso está con la Sociedad Civil, la que he visto fortalecerse durante esta etapa.



## Lecciones Aprendidas

- Se hace carne el dicho “Quien mucho abarca, poco aprieta” a veces se hace necesario abandonar algunos cargos para ser eficientes como dirigentes en otras organizaciones que tienen un mayor impacto.
- Que la Participación Ciudadana es una herramienta que nos empodera y nos hace ser capaz de transformar colectivamente nuestras vidas.
- La Participación Ciudadana requiere de toda nuestra entrega, debe haber un compromiso superior, por eso los tiempos son imprescindibles, y si es necesario, hay que sacrificar cargos en otras organizaciones, debemos aprender a categorizar.
- Aprendí que en lo que respecta a la Participación Social, existe un gran consenso de los dirigentes sociales, no importando su proveniencia, en las conversaciones durante los talleres del Programa para el Fortalecer las Alianzas entre la Sociedad Civil y el Estado, los dirigentes contaban sus experiencias frente a un tema, y las situaciones se repetían sin muchas variables en el resto de las comunas.
- Los Gobiernos comunales tienen cierta incidencia sobre los acuerdos de las Mesas comunales, pero depende de la solidez de la organización, más difícil será corromperla.
- Aprendí que pueden haber excelentes alianzas entre las Mesas comunales y los municipios, y esto depende al menos de dos factores en los criterios de los Ediles: 1º que el Alcalde considere la Mesa como una herramienta indispensable para el desarrollo local y el diseño de políticas públicas, 2º más que una contraparte la Mesa es una instancia que legitima a los dirigentes como actores sociales en la construcción de la comuna que todos queremos.
- Aprendí que desde la simpleza de un campesino se saca un gran aprendizaje, y que no solamente los profesionales, técnicos o peritos están capacitados para evaluar un emprendimiento, existe en esa simplicidad de sus prácticas, una percepción distinta una sensibilidad especial, muy propia de ellos y no menos valde, la cual debemos considerar como un gran aporte y de alguna manera integrarlas a las tablas de evaluación.
- “Aprender de los Mejores” no solo es un lema o una frase emblemática, es una herramienta que con humildad debemos aprovechar, y con generosidad debemos otorgar para que otros puedan replicar las buenas practicas, no marginándolas solamente a las áreas asociativas o productivas, es un concepto mucho más amplio.
- Las mujeres de los sectores rurales no solamente cumplen su rol social de dueñas de casa, esposa y madre además cumplen un rol productivo que les significa dificultades para dejar su hogar por un día completo.
- Aprendí que uno nunca deja de aprender y siempre habrá alguien que con generosidad está dispuesto a entregar sus conocimientos.





## **Segundo Lugar Categoría Personas, Familias, Organizaciones Sociales, Redes, Mesas de Mujeres Rurales Comunales y Mesa Regional de Mujer Rural**

### **¡Un Sueño Hecho Realidad!**

Autora: Francisca Carvajal Salamanca, Carahue.

En el año 1980 llega a Carahue, oriundo de la Comuna de Freire, un joven de oficio radio técnico egresado del Instituto IDECHI de Santiago, con su esposa e hijo en busca de mejores expectativas de vida. Amante de la naturaleza y con ansias de descubrir el mundo de las abejas y profundizar en él, puesto que ya había realizado un curso básico de apicultura. En los comienzos de año 1982 - 1984 se inicia como apicultor con cuatro colmenas modernas. El manejo y la producción eran pasivos, sin mayores logros.

A partir del año 1984 comienza la actividad apícola paralela a su oficio de radio técnico, junto a su familia. Con dos cursos básicos de apicultura, poca experiencia en el rubro y sin mayores recursos, pero con muchas ganas de manejar y explorar el mundo de las abejas. Así como los primeros cajones fueron hechos sin mayor tecnología, serrucho y martillo, pero con detalle, tipo langstroth.

Las colmenas no eran más de seis, no tenían un lugar fijo, estaban encargadas donde se adquirieron (Villa Manuel Rodríguez, Carahue). Luego se trasladaron a M. Rodríguez N° 372, donde permanecieron por 2 años (1987-1988). En este mismo período se adquiere un banco para la construcción de cajones e implementos, aumentando a 10 cajas (colmenas).

Ya con mayor experiencia, en el año 1989 las colmenas son trasladadas al sector Colico, permaneciendo por tres años allí. Este terreno fue arrendado por 15 kg. de miel al año. Para el manejo del apiario se utilizaban dos bicicletas, papá e hijo, como medio de transporte. Por lo que varias veces se quedaron sin cadenas, no siendo esto motivo para rendirse.

En este lugar se aumentó a 45 colmenas, siendo un buen número, lo que significó alegría y esperanza para toda la familia.

En el año 1991, primera cosecha relevante, se obtuvieron 900 kg. aproximadamente, por lo que se pudo realizar una venta a Paillaco, actualmente Cooperativa Apícola, por vía ferrocarril. Gracias a esta cosecha se pueden cambiar las bicicletas por un Jeep Toyota usado pero en buen estado, siendo éste el mejor aliado en la apicultura.

Luego las colmenas se trasladan a Carahue, entre Villagrán y Pedro de Valdivia, para realizar una nueva cosecha. Posteriormente son trasladadas al Fundo Los Notros.

Trabajando con 60 colmenas (1992), varios cursos de apicultura básicos, avanzados y crianza de reinas, mucho más insertos en el mundo apícola, comienza el trabajo de promover la apicultura y sus productos realizándose un programa radial en la Radio Ángel de Carahue, en común acuerdo con su director, donde se habló ampliamente de las abejas llamándose "El desconocido y maravilloso mundo de las Abejas", siendo este un programa pionero, cuyo objetivo era difundir, motivar y enseñar a los auditores el manejo de las abejas y el consumo de sus productos. Junto con el programa también se hacen llamativas degustaciones de miel en envases de 1/4, y 1/2 kg. a muchas personas.



Entre los años 1993 y 1994 se cosechó polen por primera vez, causando gran admiración entre los curiosos debido a que el secado de este producto se hizo afuera de una ventana (en la calle). Para algunos “cosa de locos” y, para otros, admiración y signo de inteligencia.

A partir de 1995 comienza la apicultura trashumante de Los Notros a Matthe Sánchez y también de Los Notros a Santa Celia, periodo que por cierto estuvo lleno de anécdotas y experiencias.

Desde el año 1999, hasta el presente año, el apiario es instalado en el sector Champulli de Carahue, en un predio de 0,25 há., con aproximadamente 100 colmenas. Actualmente el medio de transporte es una camioneta cabina simple.

Cabe destacar que el año 1992 se formó el Comité de Pequeños Apícolas de Carahue, en donde tuvimos una destacada participación como microempresa familiar. Actualmente nos encontramos insertos en la Asociación de Pequeños Productores Apícolas Apilafquén, fundada el 10 de Julio del 2002 por mi esposo, Fidel Raimil H. (Q.E.P.D.), y la que hoy en día tengo el honor de presidir.

Desde nuestros inicios como asociación hemos obtenido diferentes logros, capacitaciones, apoyo de organizaciones públicas, proyectos, etc., destacando en Septiembre del 2005 la obtención de un proyecto “Construcción e Implementación de una Envasadora de Miel”, financiado por el Programa Araucanía Tierra Viva, calificado como el mejor proyecto y con el costo de inversión más alto.

Finalmente, estamos orgullosos de los logros obtenidos como microempresa familiar y como asociación.

## Lecciones Aprendidas

- El optimismo y la iniciativa propia son fundamentales para alcanzar nuestras metas.
- El apoyo y la unión familiar son trascendentales para salir adelante.
- El trabajo en equipo, una visión emprendedora y el bien común fortalece las relaciones humanas.
- La solidaridad, la buena disposición y el ser humilde te engrandecen mucho más.
- Una siempre cosecha lo que siembra y aprende de sus errores.



*Labores apícolas.*



## **Tercer Lugar Categoría Personas, Familias, Organizaciones Sociales, Redes, Mesas de Mujeres Rurales Comunales y Mesa Regional de Mujer Rural**

### **¡La Dirigenta Que Opina!**

Autora: Blanca Ester González Valdebenito, Toltén.

Desde que el Programa Araucanía Tierra Viva inició su trabajo en la Comuna de Toltén he sido una pequeña colaboradora de éste, ya que como dirigente incentive a mis vecinos a participar en él y, como artesana, he participado en diferentes talleres y eventos, como por ejemplo el 07 de Febrero del año 2006 asistí al Seminario de Artesanía dictado en la Universidad de La Frontera. También participé en la Escuela de Liderazgo en la ciudad de Teodoro Schmidt el día 22 de Agosto del año 2006; los días 24 y 25 de Enero participé en la planificación de la Mesa Regional de la Mujer Rural, esto me fortaleció como dirigente y como persona.

Pero lo que más me marco fue el haber sido jurado, primeramente de mi sector el año 2004, donde visitamos a cada uno de nuestros vecinos y tuvimos la oportunidad de escuchar y participar en diversas opiniones. Además, se opinaba sobre el crecimiento de nuestra comuna.

Luego, en compañía de otros dirigentes, fuimos como jurados a la comuna de Teodoro Schmidt, ahí nos recibió la Señora Loreto Salinas, Coordinadora de ATV. Me llamó profundamente la atención que se veía muy conectada con su trabajo, con una gran capacidad de organizarse y tomar decisiones, además de escuchar todas las

opiniones con respeto. Ese día visitamos diferentes comunidades y comités de pequeños agricultores, como por ejemplo: LLancán, Queupue Alto, Molonhue Alto, Molonhue, etc.

Tuvimos la posibilidad también de escuchar a varios dirigentes opinar sobre su comuna, sobre sus autoridades y surgió un gran tema de conversación. Con este trabajo tuve la oportunidad de escuchar opiniones, ver aspectos desde diferentes perspectivas de nuestras comunas y sacar mis propias conclusiones.

### **Lecciones Aprendidas**

- Que las autoridades deben valorar a las personas de su comuna, escuchar sus planteamientos y en base a ellos elaborar las diferentes alternativas de trabajo.
- Los dirigentes y la comunidad debieran valorar a sus autoridades, hacer planteamientos serios con expectativas de entendimientos para así fortalecer la comuna y entre todos trabajar por ella.
- Las autoridades, fuera de valorar a las personas, no deben verlas como amenazas, sino tratar un desarrollo en conjunto, equitativo y real.
- El desarrollo no es responsabilidad de las autoridades, también de cada personas que habita una comuna, así los eslabones de esta gran cadena resistirán la presión de las dificultades.





- Aprendí que como dirigente debo reflexionar y aplicar lo mejor posible mis experiencias en beneficio de mi comunidad, buscando alternativas para promover la lealtad, motivar a mis pares para no dejar este trabajo, que no todos están dispuestos a asumir.
- Aprendí que por ser un voto, y ser un contribuyente de mi comuna, tengo derecho a opinar, a ser escuchada, a capacitarme, a emprender y compartir con los demás lo que yo sé.



*Feria de la Mujer Rural realizada en enero de 2006.*



## Cuarto Lugar Categoría Personas, Familias, Organizaciones Sociales, Redes, Mesas de Mujeres Rurales Comunales y Mesa Regional de Mujer Rural

### “No Hay Duro Que no se Ablande”

Autor: Ivor Kruteler Soldan, Curarrehue

Recuerdo que hace muchos años atrás, cuando mi padre escuchó hablar de una organización, creo fue acerca del Centro de Madres, se mostraba totalmente contrario a la idea de que mi madre anduviera en esas reuniones; que en realidad era lo primero que yo escuche de lo relacionado con organizaciones.

No obstante más tarde, no recuerdo cuantos años después, se escuchó comentar acerca de una organización llamada INDAP; que tenía relación con la agricultura o algo así; pero no recuerdo cual fue la reacción de mi padre al respecto, porque yo ya no estaba en mi casa sino que me encontraba estudiando en un colegio agrícola industrial en las cercanías de Chillán; pero finalmente pude comprobar que mi padre le debe haber interesado porque encontré varios papeles de diversos compromisos con INDAP. Actualmente no hay ninguno de esos papeles porque fueron incinerados; me habría gustado tener copia de algunos y como es lógico señalar fue beneficiado con tales compromisos con diversos servicios como conseguir semilla, alambre para cerco, toros de raza, una fumigadora que todavía se encuentra en casa; etc.

Es lógico señalar que INDAP es una buena alternativa de desarrollo para los campesinos, hasta yo participo y he sido beneficiado con asesoría técnica, semillas, capacitaciones diversas, un proyecto de riego campesino, etc.

No obstante aparte de INDAP, este programa: Araucanía Tierra Viva que también esta enfocado al área campesina principalmente, (según percibo) dedicado a enriquecer nuestros conocimientos con diversas charlas, capacitaciones en las organizaciones, y lo más importante, haciendo participar a los campesinos en diversas reuniones de organización, y lo más interesante; con concursos y premios para incentivar la participación.

### Lecciones Aprendidas

- 1.- Lo que personalmente aprendí o más bien estoy aprendiendo me resulta ser de vital importancia por la razón de que lo puedo aplicar a la microempresa, ya sea en la forma de organizar o también para trabajar y prestar un mejor servicio.
- 2.- En estos tiempos de tan profundos cambios en que lo tradicional está quedando obsoleto y hay que optar por nuevas formas de trabajo y desenvolvimiento en la sociedad es muy oportuno capacitarse para las nuevas formas de vida.
- 3.- Con el hecho de participar en los diversos programas de Araucanía Tierra Viva me estoy preparado para desenvolverme en la vida y por ende tener una mejor calidad de vida.
- 4.- También con mi participación puedo dar a conocer no solo mis inquietudes sino también las de mi sector antes los diversos organismos ya sean estos estatales u otros.
- 5.- Como me gustaría que estas oportunidades se den también en otros ámbitos, como la participación ciudadana en las tomas de decisiones en materia de justicia, porque se nos la impone y no siempre es correcta, por lo tanto hay un gran vacío que debería ser cubierto.



- 6.- Tomar en cuenta que somos parte de la tierra por lo tanto le debemos el respeto practicando formas ecológicas de su uso y usando modelos sustentables de su explotación.
- 7.- Programa Araucanía Tierra Viva, gracias por visitarnos, nos fue útil su presencia en nuestra comuna, y que este mi agradecimiento no solo quede ahí sino que trascienda las fronteras.



*Jardín de araucarias en la comuna de Curarrehue.*





## **Primer Lugar Categoría Alcaldes, Concejales, Funcionarios/as Públicos y Profesionales de Organizaciones No Gubernamentales.**

### **“Carahue, Tierra de Emprendedores: Experiencias de un Jurado Que Quiere Repetir”**

Autor: René Fernández Huerta,  
Unidad de Desarrollo Económico Local,  
Carahue.

Cuando me integré a las labores de la Mesa Comunal de Carahue, en mayo de 2006, una de las primeras actividades en que se me solicitó participar fue como jurado del Segundo Concurso General de Gestión de Emprendimientos Rurales “Aprender de los Mejores”, que había organizado Araucanía Tierra Viva (ATV) a fines del año 2005 y que tenía pendiente la premiación.



*René Fernández Huerta, jefe de la UDEL de Carahue.*

Mis primeros pensamientos apuntaron al tiempo extra que significaba este compromiso, al conocimiento que tenía de este concurso y de sus participantes y, especialmente, a lo ingrato de la labor cuando muchos cifran expectativas en tu decisión y pocos son los elegidos. Sin embargo, consideré que no era el momento de negarme y acepté la designación con un cierto grado de resignación. Los otros miembros del jurado eran Paola, Concejala de la comuna, Daniel, Jefe del Área INDAP Carahue y Moisés, Presidente de la Asociación Mapuche Newen–Pu Lafkenche. Cuando comienzo a interiorizarme sobre el trabajo, Jéssica, coordinadora comunal de la ATV aclara mis dudas sobre los participantes y me informa que ellos, 14 en total, fueron seleccionados de un grupo de 90 personas, que realiza un curso de capacitación en Gestión de Emprendimientos dictado por la Universidad de La Frontera en la Comuna de Carahue y que lo superaron satisfactoriamente.

El día de visita a los emprendimientos, Jéssica, fiel a su estilo, nos tenía preparados todos los detalles, bolsos ATV que contenían nómina de finalistas, ficha de postulación y evaluación, jockey para el Jurado y Concursantes, propuesta de recorrido; colocaba a disposición su vehículo 4x4 y por supuesto, la colación la debíamos retirar del restaurante Vic-Moss. La ruta nos indicaba que nuestro primer entrevistado debía ser José Huenchunir, habitante del sector Lilicura, en la imponente costa de Carahue y que participaba en el proyecto agroindustrial “Innovación en el Procesamiento del Cochayuyo del Sector Lafquenche”. Sabía de nuestra visita, y nos esperaba con cierto grado de ansiedad. Su postulación cumple fielmente los requisitos del concurso que son la preexistencia de la iniciativa, formularios completos, manejo sustentable de los recursos naturales, vinculación a los mercados



y coherencia en su presentación. Nos sorprende gratamente cuando nos entrega un folleto que contiene la historia del cochayuyo y sus bondades para la salud, su composición nutricional y diversas recetas para prepararlo. Tiene inicio de actividades, y su mayor orgullo como microempresario fue vender sus productos al Servicio Nacional de Salud a través de los hospitales de Carahue y Temuco. Nos impacta cuando nos cuenta y muestra los devastadores efectos de un incendio que arrasó con la bodega en donde realizaba su trabajo y que hoy sueña reconstruir. No le veo falencias al proyecto y lo imagino resurgir de las cenizas, dándole trabajo a muchos recolectores del sector y vendiendo su producto a lo largo del todo el país. Se transforma en mi favorito.

El día avanza. Descubrimos la creatividad de Roberto Marivil y sus socios para instalar en Huapi-Trovolhue, su criadero de codornices, conocemos en el mismo sector del esfuerzo de los hermanos Tralma para construir su molino harinero, nos conquista el entusiasmo de José Rodríguez, apicultor de Las Ñochas, que en su computador nos muestra todo lo aprendido en la capacitación de la Universidad de La Frontera y la aplicación en su emprendimiento.

Nos servimos la colación solo por rutina, porque la energía necesaria para ese día la recibíamos en cada una de nuestras visitas. La pujanza, el dinamismo, la alegría y esperanza que ellos nos transmitían era nuestro mejor alimento.

Todos tenían algo que enseñarnos, pero quedé especialmente prendado del trabajo de Yohana, joven mapuche de Amuley-Cullinco, quien a pesar de sus precarias condiciones de trabajo, transforma su artesanía en verdaderas obras de arte. El nombre de su iniciativa es decidor... "Emprendiendo con Orgullo".

Atardece. La tenue llovizna que comienza a caer no es impedimento para finalizar nuestra tarea y llegamos al último destino, el camping "Lili", proyecto de turismo enclavado entre los cerros de Santa Celia - Las Minas y a los pies del río Colico. Su propietaria, Liliana Fonseca, no lo puede creer y salta de felicidad, agradeciendo a quienes seleccionaron su proyecto para ser visitado; eso para ella ya es un gran logro.

Mientras caminamos por el difícil acceso que conduce a su camping, nos cuenta de sus muchos años de esfuerzo en esta iniciativa, y no tiene pudor para comentarnos que algunos de sus familiares y amigos la tildan de "loca" por llevar adelante este proyecto que solo le ha significado gastos y grandes sacrificios. Pretende no solo explotar la belleza exuberante del paisaje, sino que también rescatar la historia minera de su sector. Con ella culmina nuestra visita.

09 de noviembre del 2006 y Carahue está de fiesta. Cientos de campesinos concurren al acto en que Araucanía Tierra Viva entregará los premios de los concursos realizados este año. Mientras cumplo mis funciones en la organización del evento, recuerdo que los resultados del II Concurso de Gestión de Emprendimientos Rurales no han sido difundidos, ¿quién será el ganador?, Jéssica me dice que la respuesta está en mi correo electrónico, pero me resisto a leerlo, quiero, al igual que los concursantes, vivir la emoción de lo incierto. El programa avanza y los concursantes, estratégicamente ubicados, esperan ansiosos el desenlace. El locutor con voz potente da a conocer el ganador, y Lili se levanta radiante, reparte sonrisas y abrazos a todos los que quieran compartir su felicidad. Ella recibe su premio y yo recuerdo que en la evaluación realizada en su ficha de presentación se leía "mención honrosa, hay que visitarla".



Hoy, 30 de Abril del 2007, cierra el plazo del Tercer Concurso de Emprendimientos Rurales de ATV, Jéssica y Marcela, su asistente, reciben y ordenan las carpetas que los dirigentes campesinos les entregan, mientras, por mi mente cruza velozmente un pensamiento – deseo... ¡Ojalá la Mesa Comunal me designe como Jurado!.

### Lecciones Aprendidas

De mi trabajo en la Mesa Comunal y la labor como jurado del Segundo Concurso de emprendimientos rurales, me han quedado las siguientes lecciones:

- La participación es un ejercicio fundamental para fortalecer la democracia ciudadana y enriquecer, por su diversidad, a todos los involucrados en ella.
- Las buenas ideas requieren una cuota importante de perseverancia, esfuerzo y muchas veces sacrificio para ser transformadas en realidad.
- En el trabajo en equipo todos somos importantes. Cada uno desde su lugar, y con su propia visión, realiza trascendentes aportes para el resultado final.

*En el camino de la vida encontrarás éxitos y fracasos; para levantarte de las caídas requieres una dosis adicional de constancia y fe.*





## **Segundo Lugar Categoría Alcaldes, Concejales, Funcionarios/as Públicos y Profesionales de Organizaciones No Gubernamentales.**

### **“Ser más que Vecinos”**

Autor: Daniel Álvarez Jalabert, INDAP, Carahue

Tras la noticia de la instalación de una Mesa Comunal de Carahue, en 1994, se me invitó a participar en mi calidad de Jefe del Área de INDAP de esa comuna. Lo primero que uno cree es: “a ver qué quieren ahora los invitados en esta Mesa”, una suerte de Mesa de demandas más que Mesa de participación. Ya el año anterior había tenido cierta experiencia al comenzar a integrarme al funcionamiento de la Mesa Territorial Lafquenche, en donde dirigentes de comunidades costeras se reunían con Servicios Públicos liderados pro el Gobierno Regional. En ella se negociaban demandas en beneficio de ir superando brechas de desarrollo social, el territorio, y avanzando esa experiencia fue obteniendo buenos resultados tras numerosas reuniones entre la sociedad civil (comunidades organizadas) y sector público. Aquí otras organizaciones no gubernamentales ayudaron a construir documentos y asesorar a dirigentes. Entonces, era un elemento de juicio, “antejuicio”, más bien, de lo que se esperaba de la nueva instancia.

El correr de las reuniones fue mostrando que en esa instancia había mucho más que demandas. De repente, me vi instalado conversando con un pastor evangélico, con dirigentes vecinales urbanos, con el Jefe de Aldeas SOS., con el líder de los artesanos... entonces, era algo diferente... ellos, junto a mi, éramos la comunidad de Carahue, unidos a la administración o gerencia territorial, es

decir, Alcalde o Administrados Municipal, el Jefe del PRODER, SECPLAC... y estaban otros jefes de servicios públicos, y talleres de mujeres, y la Feria de Agricultores, y otros más que armaban una heterogeneidad de intereses sectoriales, pero una sola voz a la hora de conversar del desarrollo económico, social y cultural de la comuna.

Ya estar vinculado con otras personas que vivían en la comuna en que INDAP ha trabajado durante casi 40 años era valioso, y lo fue más cuando muchas de ellas lo único que sabían de INDAP era que estaba en calle Lautaro y antes en el alto de la ciudad, en una feo edificio caído hacia la costa... pero de su labor como servicio público, de su misión institucional, de sus clientes campesinos, de los recursos financieros, de los abnegados funcionarios nuestros que dedican sus horas a los campesinos... sabían nada, a lo más casi nada.

Fueron sucediéndose entonces concursos de recursos aportados a la comunidad por el Programa Araucanía Tierra Viva, para el sector rural, incorporando la novedad de Jurados que eran los mismos participantes que visitan a sus colegas... algo casi nunca visto... pero de indudable valor agregado al proceso participativo...y otros concursos en donde personas de diversas instancias se reunían a evaluar proyectos, negocios, en que en muchos casos los visitábamos por primera vez.

Así me tocó evaluar proyectos de artesanos mueblistas, de tejedoras, de recolectores de cochayuyo... y ahí estaba yo, Jefe de Área de INDAP, recorriendo los campos y costas de Carahue, junto a una señorita Concejala muy conversadora y simpática, junto al jefe de la nueva y flamante UDEL y ex candidato a diputado, y un dirigente lafquenche, líder también de la Mesa aquella que les relataba antes... con ellos estuvimos dos días completos compartiendo las experiencias de la gente nuestra, de las que atendíamos y de



aquellas que nunca habíamos conocido, y porque no decirlo, compartiendo junto a los sándwich de lomito, nuestras propias experiencias personales en las responsabilidades de nuestras instituciones, lo que hacíamos y cómo lo hacíamos, y concluí que no importa el tiempo que un Servicios esté presente en la ciudad, sino lo damos a conocer, puede pasar a ser no más que un edificio en que se atiende gente...y para los carahuinos urbanos, un edificio sin importancia en que con suerte conocen a algún antiguo funcionario porque fueron compañeros de colegio o son parientes de ellos.

Otra vez, me invitó la Mesa Comunal a leer decenas de relatos de participación ciudadana, para jurar un concurso de la Municipalidad, y a descubrir el valor de saber cómo se hace comunidad más allá de mi interés por los campesinos... leer y evaluar cosas simples pero de gran valor... celebraciones de navidad, pinturas murales, talleres de participación de madres de escasos recursos, con todo fuera de mi ámbito, pero de gran riqueza y aprendizaje.

Tantas veces expliqué qué era INDAP que decidí entonces que la Cuenta Pública del 2006 no la haría frente a un auditorio exclusivo... siempre las había hecho con dirigentes de comités, con beneficiarios de proyectos nuestros, con representantes del comité de agencia de área. Esta vez la haría frente a la Mesa Comunal de Carahue, con un pequeño grupo de agricultores, pero con todos los representantes de la comunidad y sociedad civil que pudiera asistir. Así, el 27 de Diciembre de 2006, entregué mi Cuenta Pública Institucional de la Agencia de Área INDAP ante unas 45 personas, de las cuales 35 nunca habían sabido lo que era INDAP, cuántos años estaba en la comuna, cuánta gente atendía, cuántos proyectos se financiaban, cuánto dinero era su presupuesto, cuánto crédito, cuántas bonificaciones... y

cuántas esperanzas de pequeños campesinos, comunidades Mapuche, organizaciones y empresas campesinas, de mujeres y jóvenes, se canalizaban a través nuestros, y también contarles cómo se trabaja para evitar la frustración de proyectos no logrados.

La experiencia fue muy enriquecedora... por la opinión generosa de la gente que agradecieron saber, por fin, la valía de nuestra institución y la justificación de sus permanencias en la comuna. Seguiré esta misma receta para el 2007, porque es la única forma de hacernos visibles ante la comunidad y no solo ante nuestros clientes. Se entiende mejor nuestro quehacer, la vocación y compromiso de nuestros funcionarios, y por sobre todo, someter al escrutinio público y validar ante la Mesa Comunal nuestro rol en el desarrollo del territorio. Queremos dejar de ser uno más del vecindario, para llegar a ser uno más de la comunidad de Carahue.

### Lecciones Aprendidas

- No importa cuanto tiempo vivas en una calle del pueblo, sino te das a conocer nadie sabrá por qué estás allí, ni qué haces, ni a quien beneficia que estés en el vecindario.
- Muchas cosas suceden más allá de las paredes del edificio público, de mis clientes, de las personas que conocemos, la comunidad entera sigue trayectorias que aunque no tengan implicancia en nuestro quehacer, afectan sucesos futuros. Saberlo, conocerlo, ser parte de ellos, más que una estrategia, es parte de la responsabilidad social que nos impone ser servidores públicos.



- Participar de las instancias comunitarias enriquece nuestra visión del territorio, de su gente y sus aspiraciones de desarrollo económico y social, nos dan elementos de juicio e ideas para avanzar, y elaborar estrategias conjuntas de acuerdo a los intereses de los propios ciudadanos.
- Darnos a conocer ante auditores distintos a nuestros clientes, más que una estrategia de publicidad, es una experiencia edificante y necesaria, valida nuestra vida en el territorio y nos hace visibles y dispuestos a ser parte de las soluciones que demanda nuestra comunidad.



*Capacitación de jurados de la comuna de Carahue.*





### **Tercer Lugar Categoría Alcaldes, Concejales, Funcionarios/as Públicos y Profesionales de Organizaciones No Gubernamentales.**

#### **“Anatomía de una Mesa”**

Autora: Soledad Molinet Huechucura, Departamento de Acción Social (DAS), Carahue.

En este relato de experiencias comenzaré haciendo alusiones a lo que no haré, para no generar falsas expectativas, ni pérdida de tiempo:

- No realizaré una cronología de hechos de la Mesa Comunal de Carahue, porque me imagino que otros actores comunales lo harán y mucho mejor que yo.
- Tampoco haré un detalle de las actividades más relevantes, porque fueron muchas y sin duda me olvidaré de varias.

Quiero detenerme, más bien, en la anatomía de la Mesa, es decir, quienes la componen y analizan el funcionamiento de cada una de sus partes, que en su conjunto dieron vida a casi 4 años de trabajo de la Mesa Comunal Carahue.

Si tuviéramos que hacer una descripción fielmente a lo biológico, podríamos decir que la anatomía de la Mesa fue variando en el tiempo, en un principio la cabeza la representaba el Programa Araucanía Tierra Viva (ATV), el cual llega a proponer esta forma de trabajo y a pensar la forma de articular a los actores locales. Acompañado de un interesante presupuesto para aquello.

Las manos en un comienzo las representó el municipio, quien tuvo que proveer aspectos logísticos y humanos para iniciar el trabajo (oficina, equipo de contraparte).

El corazón creo que lo pusieron las diversas organizaciones de base y de segundo grado que participaron de cada reunión, no las nombraré porque de seguro quedarán algunas fuera y eso sería injusto. Estas fueron el motor, los que proveían de energía y que en ocasiones estuvieron al borde el paro cardíaco, pero corazón al fin.

Los pulmones los representaré en las instituciones públicas y privadas, aunque fueron pocas, pero desde un comienzo estuvieron presentes y trataron de generar oxígeno a las sesiones de trabajo, tratando de seguir el ritmo del corazón y las propuestas de la cabeza.

Ahora describiré la anatomía de la Mesa propiamente tal, la de madera y con cuatro patas.

Con el correr del tiempo esta Mesa se va definiendo y asume que es necesario contar con un cuerpo concreto, donde la cubierta de la mesa debe ser acogedora y de madera nativa: de hualle, de avellanos de Nahuelbuta, de canelos y de todas las especies que se encuentren en Carahue, pues esto le dará el sello, la identidad y será la única mesa compuesta de estas nobles especies.

Las patas de la mesa son el sustento y las responsables de mantener en pie a la estructura, podríamos decir que dos patas de la mesa son de responsabilidad del Municipio, reconociéndolo como ente convocador y gestor por mandato ciudadano. Las otras dos patas serán de responsabilidad de las diversas organizaciones de la comuna. Así las cuatro patas en su conjunto deberán pensar en el desarrollo local.

Desde ahí se comienza a definir cuál será la forma, y esta se presenta alargada, pues serán muchos los que deben sumarse al esfuerzo de construir un Carahue más prospero.



Idealmente, la mesa no debe tener esquinas, para que ningún comensal se sienta ingrato, ni se escude de participar por incomodidades.

La mesa en un momento decide no tener mantel, para ver el escenario de trabajo limpio, claro y reluciente. Solo en ocasiones especiales (celebraciones), se vestirá con uno, y se dejará adornar con los productos locales.

Así metafóricamente he querido relatar una parte del proceso de la Mesa Comunal de Carahue, el cual sin duda tiene muchos matices, pero donde hay una reflexión compartida por varios actores, que es la necesidad de continuar en este esfuerzo para vivenciar un desarrollo local concertado y con identidad.

### Lecciones Aprendidas

Dejando de lado las metáforas, creo que de todo proceso el análisis que se hace de este es fundamental, pues nos refleja los aciertos y desaciertos, nos devela fortaleza y nos deja desafíos que asumir.

El aprendizaje extraído de la participación activa de esta Mesa ha sido:

- Las Mesas Comunales deben definir sus objetivos claramente y al iniciar su quehacer.
- El objetivo de trabajo que más se reiteró, a grandes rasgos, fue llevar a cabo el desarrollo local en Carahue y para ello era necesario concertar diagnósticos y propuestas de los diversos actores comunales.
- También estuvo la necesidad de reconocer actores, quienes eran los más relevantes de este proceso y su rol en la mesa. Este punto se revés en más de una ocasión, lo que demostró que era una preocupación compartida y necesaria.

- Para hacer efectiva una verdadera participación ciudadana, se debe tener claridad de este concepto y vivenciarlo, no basta con asistir a las reuniones, talleres, giras y capacitaciones, sino que se debe hacer de aquello un espacio de toma de decisiones, de consultas y de re-orientación. La participación debe ser horizontal, dinámica y plural.
- Un buen ejercicio de participación fue resolver sobre las bases de proyectos (quienes podían postular, tiempos, criterios de evaluación, etc.) y la asignación de recursos para los mismos. La ciudadanía debe reforzar que participar no es solo estar informando, sino que resolver sobre los aspectos más inmediatos, y para la gestión, sin duda que los recursos son fundamentales.



*Taller de capacitación de la Mesa comunal de Carahue.*

- Las giras e intercambios de experiencia refuerzan al conocimiento local, nos hacen recordar que existe otro tipo de conocimiento, que no está certificado por universidades, pero que por generaciones ha dado respuestas para el día a día. Este conocimiento es el que nos da la identidad y nos hace ser diversos.



- Como último punto me gustaría dejar un desafío, el cual tiene que ver con generar una agenda de trabajo anual, revisar semestralmente los avances y que cada integrante de esta Mesa se la juegue por hacer de este un espacio democrático, pluralista, responsable y soñador, en pos de un Carahue desarrollado económico y justo en lo humano.





## **Cuarto Lugar Categoría Alcaldes, Concejales, Funcionarios/as Públicos y Profesionales de Organizaciones No Gubernamentales.**

### **“¡Claro Que se Puede!”**

Autora: Sandra Manríquez Yáñez,  
Municipalidad de Curarrehue.

No está demás decir que en el artículo 3º de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades Letra a), se establece como función privativa del municipio, elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo y es así como en la comuna de Curarrehue se comenzó a plantear la nueva propuesta para actualizar dicho plan.

Se conformó un equipo municipal, el cual integré con mucha energía y compromiso, en el proceso de preparación abril-mayo 2006 tuvimos el apoyo de la Universidad Católica Sede Villarrica, Araucanía Tierra Viva, Asociación de Municipalidades Región de La Araucanía (AMRA) quiénes nos hablaron de las técnicas y herramientas para enfrentar el desafío.

Internamente el acuerdo e ingrediente básico del PLADECO de la comuna fue que tenía que ser participativo, a esas alturas ya marcaba el calendario el mes de junio de 2006 y el plazo de entrega era octubre del mismo año. Rápidamente dividimos el territorio, se planificó y se fue a terreno para realizar catorce talleres, por supuesto que con invitación formal para los participantes de los sectores de la comuna, líderes naturales, directivas de organizaciones.

El PLADECO que se planteaba en la comuna era nada menos que a 30 años, es decir desde el 2006 hasta el 2036 por lo tanto la proyección no era menor y menos el temor de enfrentarnos a la comunidad con tamaña propuesta, lo conocido en planificación comunal eran seis años.

Así fue como en agosto del mismo año finalmente se obtuvo el insumo primordial para comenzar a plantear la matriz y sistematizar la información que por la metodología usada fue menos complicada darle cuerpo.

El mes de septiembre fue para revisar la matriz y prácticamente hacer el libro que iba a contener el PLADECO el que entregamos al Concejo el día 02 de octubre día en que se aprobó el documento. Y... podíamos haber llegado hasta aquí, pero, ahora estamos planificando las reuniones que realizaremos con la comuna para devolver el producto en todos los sectores y validar este trabajo.

Claro, la gente nos pregunta interesada por sus aportes, quiere saber que finalidad tuvo este trabajo, lo que no saben aún es que llegará a cada organización un ejemplar del mismo, colaboración del Programa Araucanía Tierra Viva, ejemplar que podrán trabajar y revisar internamente los miembros de la comunidad, ejemplar que servirá para estudiar en las escuelas, talleres, Juntas de Vecinos y esta tarea nos queda para lo que resta del año 2007. Estamos muy contentos porque el documento se ha enviado a muchos lugares tanto en el país como fuera y tenemos aportes para mejorar esta herramienta de planificación que es perfectible y que la hace interesante.

### **Lecciones Aprendidas**

- Confiar en las capacidades de la comunidad
- Confiar en nuestras capacidades como equipo municipal, cada uno tiene aportes importantes y en áreas diversas
- Este trabajo me ayudó a confiar en mis propias capacidades.





*Premiación en la comuna de Curarrehue.*

- Dejar que la comunidad se exprese libremente
- Que la comunidad participe de su desarrollo
- Valorar la participación de la ciudadanía en toda su dimensión
- No emitir juicios sobre las personas
- Lo importante que es escuchar con atención y registrar las opiniones
- El valorar las experiencias de cada uno.
- Nos ahorramos mucho dinero al emprender este trabajo en forma organizada y dando cabida a las competencias del equipo como a la comunidad
- Trabajo en equipo tanto con los dirigentes del sector para sacar adelante el trabajo como los colegas del municipio
- Responsabilidad en los horarios, llegar temprano y preparar con anticipación la atmósfera de trabajo.
- Relacionarse con los dirigentes y líderes de los sectores es valioso para emprender otros trabajos con la comunidad.



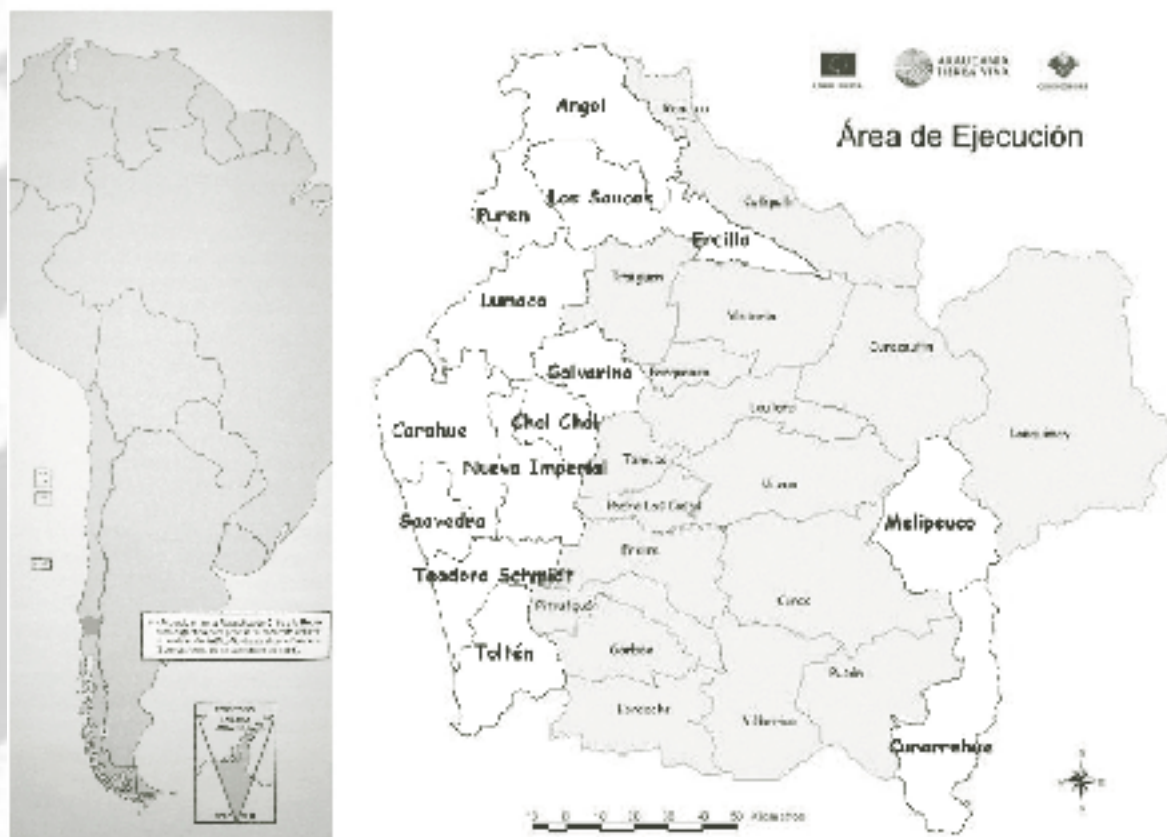


# ANEXOS





# ¿Qué es el Programa Araucanía Tierra Viva?



Los inicios del Programa se remontan al 1995 cuando funcionarios del proyecto PRODECAM (Cooperación Holandesa) y del Gobierno Regional de la IX Región, identificaron y formularon una propuesta de proyecto en torno a la recuperación ambiental y el desarrollo socioproductivo en la IX Región. La propuesta se formalizó en 1997, pero sólo en agosto de 2001, el Gobierno de Chile y la Unión Europea suscribieron un Convenio de Financiación que incluía las Disposiciones Técnicas y Administrativas (DTA). Con base en un primer Plan Operativo Global (POG), formulado hacia finales de 2003, se iniciaron actividades en el terreno durante 2004, destacándose el lanzamiento de los primeros Concursos, y la formación de Mesas

Comunales en los 14 Municipios atendidos por el Programa Angol, Los Sauces, Purén, Ercilla, Lumaco, Galvarino, Cholchol, Imperial, Carahue, Saavedra, Teodoro Schmidt, Toltén, Melipeuco y Curarrehue.

La evolución del contexto regional en los últimos años, así como la interpretación que se hizo del Programa, llevaron a revisar su rol y estrategia en función de complementar la intervención de los demás actores y potenciar así el impacto de todos sobre la recuperación ambiental y el desarrollo de las áreas campesinas e indígenas. Se consideran que los elementos más relevantes del contexto en que se desenvuelve el Programa, son los siguientes:



- La historia particular de la colonización de La Araucanía, de reducción del pueblo Mapuche y de su conversión en un campesinado en tierras marginales. En esta realidad conviven campesinos indígenas y no indígenas que presentan situaciones de marginalidad y degradación de sus recursos naturales.
- La incorporación progresiva de Chile en el proceso de globalización, con consecuencias que plantean diversos desafíos como: la vulnerabilidad de las actividades agroindustriales y empresariales ante la volatilidad de mercados internacionales y mercados domésticos 'globalizados'; la sostenibilidad ecológica del modelo a largo plazo; y el desarrollo desigual entre distintas regiones, producto de la capacidad diferenciada.
- El destino de zonas 'menos favorecidas' para la actividad agroindustrial, en proceso de degradación ambiental, habitadas por una población rural indígena y no indígena, que -en el contexto de una economía globalizada- enfrenta muchas barreras de acceso a mercados.

### DATOS POBLACIONALES (CENSO 2002) (Comunas focalizadas por ATV)

PROVINCIA	COMUNA	POB. URBANA		POB. RURAL		TOTAL	INDIGENAS
Malleco	Angol	43,801	89 %	5,195	11 %	48,996	5 %
	Purén	7,604	59 %	5,264	41 %	12,868	19 %
	Los Sauces	3,638	48 %	3,943	52 %	7,581	18 %
	Lumaco	4,132	36 %	7,273	64 %	11,405	39 %
	Ercilla	3,238	36 %	5,803	64 %	9,041	50 %
<b>SUBTOTAL</b>		<b>62,413</b>	<b>69 %</b>	<b>27,478</b>	<b>31 %</b>	<b>89,891</b>	<b>17 %</b>
Cautín	Carahue	11,596	45 %	14,100	55 %	25,696	30 %
	Galvarino	3,539	28 %	9,057	72 %	12,596	61 %
	Nueva Imperial	18,335	46 %	21,724	54 %	40,059	56 %
	P. Saavedra	2,679	19 %	11,355	81 %	14,034	68 %
	Teodoro Schmidt	6,244	40 %	9,260	60 %	15,504	41 %
	Toltén	4,123	37 %	7,093	63 %	11,216	33 %
	Melipeuco	2,333	42 %	3,295	59 %	5,628	40 %
	Curarehue	1,862	27 %	4,922	73 %	6,784	53 %
	Chol-Chol	3,435	33 %	7,092	67 %	10,527	74 %
<b>SUBTOTAL</b>		<b>54,146</b>	<b>39%</b>	<b>87,898</b>	<b>61 %</b>	<b>142,044</b>	<b>48 %</b>
<b>TOTAL</b>		<b>116,559</b>	<b>50,2 %</b>	<b>115,376</b>	<b>49,8 %</b>	<b>231,935</b>	<b>37,1 %</b>



- Las comunas en que trabaja el Programa, con perfil rural e indígena, tienen en común que se insertan en la problemática de estas ‘zonas menos favorecidas’.
- El marco institucional regional y local, está ensayando nuevas formas de gestión (estrategia regional de desarrollo, concertación con el empresariado regional, gestión territorial), orientadas a un grado mayor de desconcentración y coordinación de políticas sectoriales.
- El surgimiento de nuevos programas, redefinición de instrumentos del Estado y adecuación institucional para atender la población rural pobre en general y la población indígena en particular (en el marco del reconocimiento de la ‘deuda histórica’ del Estado chileno para con los pueblos indígenas, a partir del retorno a la democracia). Sin embargo aún no produce efectos deseados y duraderos por una serie de carencias, que tienen que ver con su diseño rígido, sectorial y “productivista”; y enfoques y métodos de transferencia que tienen en común que consideran la población rural más como ‘beneficiario’ que como “actor”.

### Duración del Programa

La duración del Programa establecida en 4 años y medio incluyendo medio año para la planificación. El Programa arrancó con la llegada del codirector europeo, el 1º de abril de 2003 y termina el 30 de septiembre de 2007.

### Actores relevantes en el Programa

- Las Familias y sus Organizaciones (Territoriales y Funcionales)
- Los Municipios
- Los Servicios del Estado

Para dar cumplimiento a los criterios orientadores del Programa se determinaron **4 ejes fundamentales o estratégicos:**

- Gestión del Conocimiento.
- Fortalecimiento de la Participación Ciudadana.
- Apoyo al Desarrollo Local.
- Coordinación con la Institucionalidad Pública.

## Roles y Organización interna

### Codirección

Aparte de las tareas derivadas de la gerencia, monitoreo y administración del Programa, la Codirección tiene una misión específica en el terreno de incidencia en la institucionalidad regional (especialmente aquellas que forman parte del Consejo Asesor del Programa), que debe contribuir a potenciar la estrategia del Programa.

### Coordinadores Comunales

Los (las) Coordinadores Comunales son la cara directa del Programa en el terreno, enlace para la organización de actividades y tramitación de pequeños proyectos. Su función se deriva además de su misión de dinamizar relaciones y procesos, entre el Grupo Gestor Local (Mesa Comunal) y organizaciones locales, y entre éstas y otros actores (entre los cuales, el Programa).



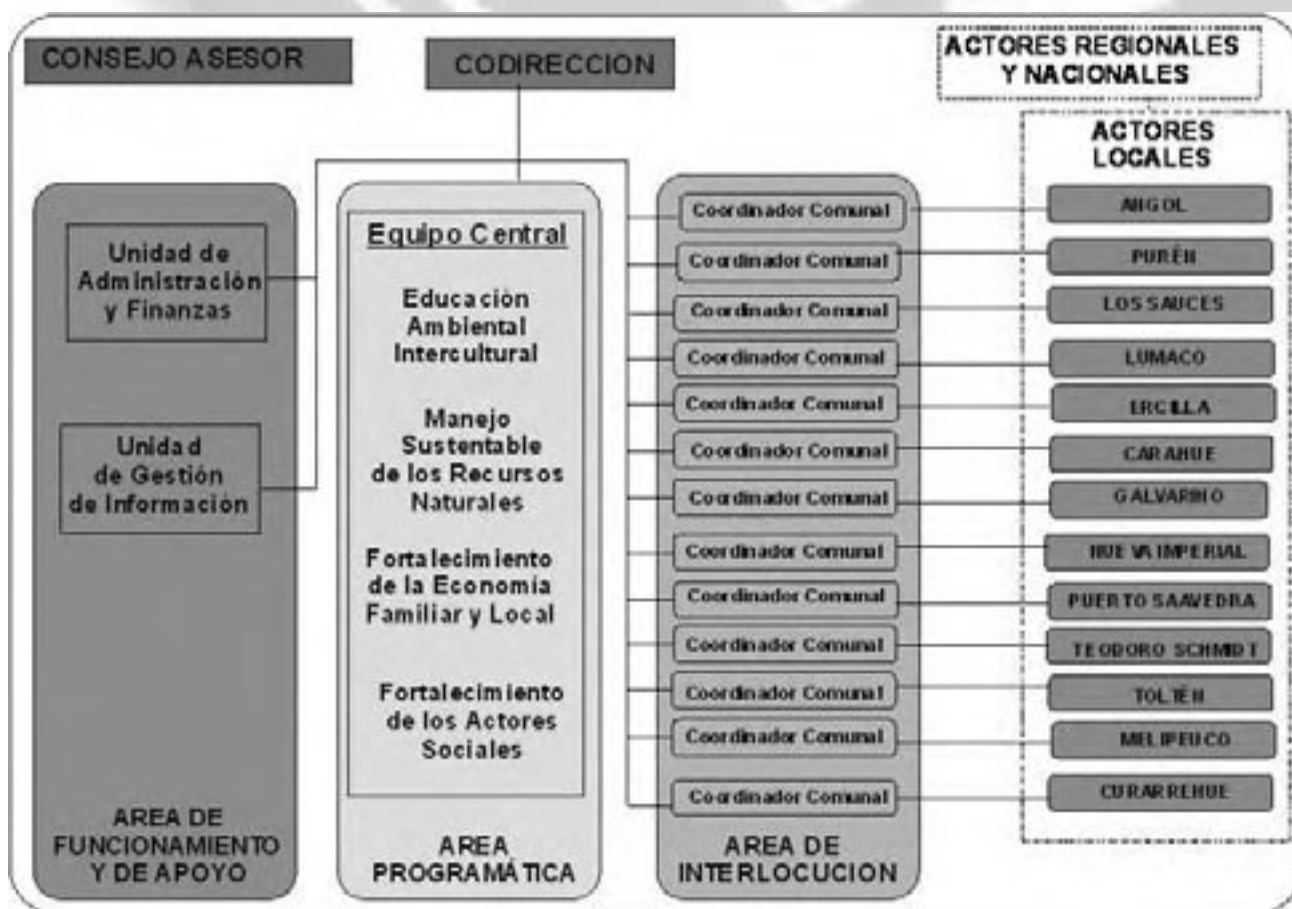


## Componentes Programáticos

Educación Ambiental Intercultural. Este componente se propone revelar la relación entre cultura, educación y medio ambiente, especialmente en el ámbito concreto de la comuna y el territorio. Debe contribuir a la creación de valores y capacitación de transmisores, que cumplen una función importante en la valoración y conservación del patrimonio cultural y ambiental; y a su posible capitalización en función del desarrollo.

Manejo Sustentable de Recursos Naturales. En estrecha cooperación con el componente 'Fortalecimiento de la Economía Familiar y Local', y con ayuda del instrumento de los concursos, promueve innovaciones favorables para la conservación de suelos y aguas. Desde los resultados de estas innovaciones, promueve actividades que, a través de los Grupos Gestores Locales, contribuyan a poner el tema ambiental en la agenda de gestión municipal.

## ORGANIGRAMA



Fortalecimiento de la Economía Familiar y Local. En cooperación con el componente 'Manejo Sustentable de Recursos Naturales', y con ayuda con el instrumento de los concursos, promueve innovaciones, formas de organización social y de gestión municipal, y un nuevo tipo de articulaciones con mercados, que en su conjunto contribuyan a la creación de un entorno con más opciones y mayores oportunidades, para que estrategias familiares de generación de ingresos sean más efectivas.

### **Componentes Transversales**

Fortalecimiento de Actores Sociales. Apoya procesos de aprendizaje colectivo, que abren horizontes para el establecimiento de relaciones horizontales y redes como paso a formas más avanzadas de organización, en (1) el ámbito de la familia y organización local; (2) el ámbito de la comuna y los Grupos Gestores Locales (Mesas Comunales); y (3) el ámbito subregional, en eventuales espacios de incidencia y concertación con la institucionalidad regional. Dentro del Programa, se encarga del soporte técnico al resto de los componentes para la integración transversal de principios y métodos de participación, equidad de género, interculturalidad, sustentabilidad ambiental.

Gestión de la Información. Más que asumir una función clásica de 'seguimiento y control', este componente se orienta a la socialización y circulación de información y conocimientos - considerados como recursos importantes- y su 'inyección' en ámbitos relevantes. Se trata tanto de recursos existentes (información, bases de datos, conocimientos), pero relativamente inaccesibles; como de experiencias y conocimientos generados en el curso del mismo Programa. Adicionalmente, juega un papel importante en la difusión y visibilidad del Programa.



## PRESUPUESTO

RUBRO	APORTE UE		APORTE CHILE		TOTAL	
	1000 Euros	MM Pesos	1000 Euros	MM Pesos	1000 Euros	MM Pesos
Servicios	4.278	2.995	7.034	4.924	11.312	7.918
Insumos	2.479	1.735	1.859	1.301	4.338	3.037
Obras	1.150	805	2.165	1.516	3.315	2.321
Info-Visibilidad	124	87	36	25	160	112
Funcionamiento	308	216	1.027	719	1.335	935
Otros	200	140		0	200	140
Imprevistos	461	323	327	229	788	552
<b>TOTAL</b>	<b>9.000</b>	<b>6.300</b>	<b>12.448</b>	<b>8.714</b>	<b>21.448</b>	<b>15.014</b>

## APORTE CHILE SEGÚN CONVENIO FINANCIACIÓN

INSTITUCIÓN	Monto en millones de €
<i>Entes de Tutela:</i>	
MIDEPLAN	2,5
GORE	1,4
<i>Cofinanciadores:</i>	
MINEDUC	3,9
CONADI	1,3
CONAF	0,7
INDAP	2,2
CNR	0,4
<b>Total:</b>	<b>12,4</b>





## El Programa y sus Colaboradores

<p><b>Humberto Van Der Zel</b> Codirector Europeo</p>	<p><b>César Fuentes Silva</b> Codirector Nacional (2007)</p>
<p><b>Francisco Morales Barja</b> Codirector Nacional (2003-2007)</p>	<p><b>Gonzalo Leiva Cisterna</b> Encargado Componente Gestión de la Información (2003-2007)</p>
<p><b>Sandra Parra Riquelme</b> Encargada Componente Fortalecimiento de Actores Sociales</p>	<p><b>Rolando Sepúlveda Retamal</b> Encargado Componente Fortalecimiento de la Economía Familiar y Local</p>
<p><b>José Luis Ríos Mardones</b> Encargado Componente Manejo Sustentable de Recursos Naturales (2003-2007)</p>	<p><b>Ricardo Monsalves Millar</b> Encargado Componente Manejo Sustentable de Recursos Naturales (2007)</p>
<p><b>Cristina Llanquileo Romero</b> Encargada Componente Educación Ambiental Intercultural</p>	<p><b>Gissel Treulen Seguel</b> Encargada Componente Administración y Finanzas</p>
<p><b>Carolina Ramírez</b> Apoyo Profesional Gestión de la Información (2003-2006)</p>	<p><b>Enrique Marinao Artigas</b> Apoyo Profesional Fortalecimiento de la Economía Familiar y Local</p>
<p><b>Luis Fuentes Ampuero</b> Apoyo Profesional Gestión de la Información</p>	<p><b>Ramón Cayumil Calfiqueo</b> Apoyo Profesional Educación Ambiental Intercultural</p>
<p><b>Marcelo Concha Villagra</b> Apoyo Profesional Administración y Finanzas</p>	<p><b>Juan Pablo Seiffert Reinike</b> Apoyo Profesional Administración y Finanzas</p>
<p><b>Juan Carlos Díaz Barra</b> Apoyo Técnico Administración y Finanzas</p>	<p><b>Guillermo Cortés Cortés</b> Apoyo Técnico Administración y Finanzas</p>
<p><b>Bruno Langer Ulloa</b> Apoyo Técnico Gestión de la Información</p>	<p><b>Diego Oyarzún Falfán</b> Apoyo Técnico Gestión de la Información</p>
<p><b>Eduardo Ballesteros Godoy</b> Apoyo Administrativo</p>	<p><b>Claudio Villegas Retamal</b> Apoyo Administrativo</p>



<p><b>Angélica Huentulle Calfio</b> Secretaria Administración y Finanzas</p>	<p><b>Dina Queipul Valenzuela</b> Secretaria Codirección</p>
<p><b>Marcelo Cayul Villablanca</b> Coordinador Comunal Angol</p>	<p><b>Jéssica Rebolledo Etchepare</b> Coordinadora Comunal Carahue</p>
<p><b>Fidel Tralma Huilcán</b> Coordinador Comunal Curarrehue</p>	<p><b>Juan Carlos Cid Fernández</b> Coordinador Comunal Ercilla</p>
<p><b>Octavio Terán Sandoval</b> Coordinador Comunal Galvarino</p>	<p><b>Guillermo Villegas Rivas</b> Coordinador Comunal Imperial</p>
<p><b>Mario Lisboa Sepúlveda</b> Coordinador Comunal Los Sauces</p>	<p><b>Víctor González Fierro</b> Coordinador Comunal Lumaco</p>
<p><b>Marisol Reumay Ancalaf</b> Coordinadora Comunal Melipeuco</p>	<p><b>Esteban Rivas Gutmann</b> Coordinador Comunal Purén</p>
<p><b>Jaime Jiles Fuenzalida</b> Coordinador Comunal Saavedra</p>	<p><b>Loreto Salinas Cuevas</b> Coordinadora Comunal Teodoro Schmidt</p>
<p><b>Angelo Vallejos Fernández</b> Coordinador Comunal Toltén</p>	<p><b>Sergio Painecura Sanhueza</b> Coordinador Comunal Cholchol</p>
<p><b>Norma Loncón Antileo</b> Apoyo Técnico Administrativo Angol</p>	<p><b>Marcela Alonso Avilés</b> Apoyo Técnico Administrativo Carahue</p>
<p><b>Claudio Carrasco Jiménez</b> Apoyo Técnico Administrativo Curarrehue</p>	<p><b>Eduardo Hermosilla Zenteno</b> Apoyo Técnico Administrativo Ercilla</p>
<p><b>Angela Henríquez Riquelme</b> Apoyo Técnico Administrativo Galvarino</p>	<p><b>Pablina Cisterna Luna</b> Apoyo Técnico Administrativo Imperial</p>



<p><b>Misael Martínez Peña</b>          Coordinador Comunal          Toltén</p>	<p><b>Manuel Cuevas Garrido</b>          Coordinador Comunal          Cholchol</p>
<p><b>Milena Quiñones Beltrán</b>          Apoyo Técnico Administrativo          Los Sauces</p>	<p><b>Gissela Alarcón Huaiquil</b>          Apoyo Técnico Administrativo          Lumaco</p>
<p><b>Elia Gillibrand Roumeau</b>          Apoyo Técnico Administrativo          Melipeuco</p>	<p><b>Yenny Conejeros Inzunza</b>          Apoyo Técnico Administrativo          Purén</p>
<p><b>Andrea Cifuentes Cifuentes</b>          Apoyo Técnico Administrativo          Saavedra</p>	<p><b>Evelyn Lefimil Landeros</b>          Apoyo Técnico Administrativo          Teodoro Schmidt</p>
<p><b>Oswaldo Bravo Marchant</b>          Apoyo Técnico Administrativo          Toltén</p>	<p><b>Angela Pezo González</b>          Apoyo Técnico Administrativo          Cholchol</p>





## ABREVIATURAS

ATV	Araucanía Tierra Viva
AGCI	Agencia de Cooperación Internacional
AMRA	Asociación de Municipios de La Araucanía
CESCO	Consejo Económico y Social Comunal
CET-SUR	Centro de Educación y Tecnología para el Desarrollo del Sur
CONADI	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena
FAS	Fortalecimiento de Actores Sociales
FEFL	Fortalecimiento de la Economía Familiar y Local
FODA	Estudio de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FOSIS	Fondo de Solidaridad e Inversión Social
INDAP	Instituto de Desarrollo Agropecuario
INIA	Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Cooperación
ONG	Organización No Gubernamental
PLADECO	Plan de Desarrollo Comunal
POA	Plan Operativo Operacional
POG	Plan Operativo Global
PRODECAM	Proyecto de Desarrollo Campesino (Cooperación Holandesa)
PRODER	Programa de Desarrollo Rural Comunal
PRODESAL	Proyecto de Desarrollo y Asesoría Local (convenio INDAP-Municipio)
SECLAN	Secretaría Comunal de Planificación
SEREMI	Secretaría Regional Ministerial
SERNAM	Servicio Nacional de la Mujer
UDEL	Unidad de Desarrollo Económico Local
UE	Unión Europea
UGI	Unidad de Gestión de la Información



Temática central de la experiencia de Araucanía Tierra Viva y de este libro, son las innumerables ventajas de una estrategia que busca potenciar instancias amplias para la participación ciudadana en el desarrollo comunal.

Ventajas para el Programa mismo en poder cumplir sus metas y mejorar la sustentabilidad.

Ventajas para las comunas en poder reunir todas sus potencialidades en favor del desarrollo comunal.

Pero no se trata de crear o inventar alguna instancia ideal, para pretender luego “consolidarla”. Más vale, cada vez que se puede, aprovechar lo existente.

Araucanía Tierra Viva no inventó las Mesas Comunales, las escogió en concertación con los actores locales, porque eran las que más se acercaban al anhelado espacio necesario para la participación ciudadana.



Temuco, CHILE, abril de 2007