



**“ASOCIATIVIDAD PARA EL DESARROLLO LOCAL. ELEMENTOS
PARA UNA PROPUESTA METODOLOGICA DESDE LA GESTION
MUNICIPAL Y EL TRABAJO SOCIAL”.**

Oficina de Innovación Responsabilidad Social Empresarial
Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

Profesora Guía: María Antonieta Urquieta Álvarez.

Equipo Seminario de Título: María Gabriela Figueroa Vásquez.

Tamara Cherie Martínez Rojas.

ABSTRACT

Seminario	“Asociatividad para el Desarrollo Local. Elementos para una Propuesta Metodológica desde la Gestión Municipal y el Trabajo Social”.
Profesora Guía	María Antonieta Urquieta Álvarez.
Equipo Seminarista	María Gabriela Figueroa Vásquez. Tamara Martínez Rojas.
Institución Patrocinante	Oficina de innovación, Responsabilidad Social Empresarial, Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.
Año	2012

PRESENTACIÓN.

El presente seminario de título se enmarca bajo cinco ejes temáticos, pilares fundamentales para el entendimiento del fenómeno de la **articulación público-privada-sociedad civil organizada en la gestión municipal**. Estos bloques temáticos son:

- 1) **La Globalización y la Reforma del Estado, como contextos de la gestión local del desarrollo.**
- 2) **Asociativismo, La Asociación Público, Privada y Sociedad Civil Organizada para el desarrollo local.**
- 3) **Roles de los actores del Asociativismo en el Desarrollo Local.**
- 4) **Desarrollo Local y el empoderamiento de la Participación Ciudadana.**
- 5) **Trabajo Social en la Gestión Social.**

A) PRINCIPALES REFERENTES CONCEPTUALES.

- **Globalización.**

Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la reciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

- **Reforma del Estado.**

El concepto de globalización altera y modifica el alcance y la jurisdiccionalidad del Estado, puede ser especificado como la expansión y proliferación de las relaciones sociales y de las instituciones a través del espacio, y en un marco u horizonte temporal. La cuestión de Reforma del Estado en el seno latinoamericano, se apoyó sobre las premisas de descentralización administrativa, la anulación de funciones, el equilibrio fiscal, la requisitoria de avance tecnológico, y fundamentalmente la reducción desmedida del aparato estatal.

- **Asociatividad.**

Es entendida como la articulación que se establece entre el sector público (gobiernos locales o municipio), el sector privado (empresas, fundaciones, ONG, entre otros) y la sociedad civil organizada (junta de vecinos, centro de madres, centro de adultos mayores, entre otros) con el fin de promover el desarrollo social.

- **Participación Ciudadana.**

Es un proceso gradual mediante el cual se integra al ciudadano(a) en forma individual o participando en forma colectiva, en la toma de decisiones, la fiscalización, control y ejecución de las acciones en los asuntos públicos y privados, que lo afectan en lo político, económico, social, y ambiental para permitirle su pleno desarrollo como ser humano y el de la comunidad en que se desenvuelve.

- **Gestión Social.**

Ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales. La gestión social implica el diálogo entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada.

- **Desarrollo Local.**

Significa una nueva forma de mirar y de actuar desde lo local en este nuevo contexto de globalización. Su impacto diferencial está en función de las capacidades endógenas creadas para insertarse de manera

competitiva en el mercado global, capitalizando por medio de estrategias propias, los diferentes actores de un territorio. Trabaja con la perspectiva de garantizar los derechos de ciudadanía, a través del fortalecimiento del capital humano y capital social.

B) MARCO METODOLÓGICO.

- **Enfoque de la Investigación:** El proceso de Sistematización se delimita en torno a las experiencias de asociatividad de los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada, utilizando los métodos cualitativos.

- **Objetivo de la Investigación:** “Sistematizar las principales Experiencias de Asociatividad desarrolladas entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada en el marco del Desarrollo Local a fin de obtener aprendizajes profesionales de Trabajo Social”.

- **Técnicas de recolección de Información:** Las técnicas seleccionadas para recolectar los datos, son de carácter Cualitativo, utilizando los siguientes instrumentos:
 - Entrevista semiestructurada de experiencias de asociatividad entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada.
 - Observación.

C) PROPUESTA Y CONCLUSIONES.

PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO CON ENFOQUE DE ASOCIATIVIDAD DESDE EL GOBIERNO LOCAL.

- **Rescate de la Identidad Local.** Es indudable que en cada lugar que se quiera realizar esta triangulación asociativa, se debe trabajar desde el rescate patrimonial, es decir, desde sus tradiciones, de su identidad como localidad, de conocerse en profundidad, donde haya una relación cercana con un fiato importante, siendo éste necesario al interior de cada sector y luego entre los distintos sectores entre sí.
- **Asumir Metodología de Trabajo.** Tener un método, es decir, el paso a paso que debe asumir cada equipo que gestione la asociatividad, pues, en ocasiones la asociatividad queda en un trabajo momentáneo en base a confianzas y no a un compromiso pactado legalmente, en que las partes tienen roles y funciones estipuladas que deben desempeñar y cumplir.
- **Instaurar un Departamento de Responsabilidad Social Empresarial.** Contar con un Departamento de Responsabilidad Social Empresarial, da el paso para la autonomía en su accionar, genera una mejor comunicación, organización y óptimo funcionamiento, pues, la creación de dicho departamento le otorga roles, funciones, acciones, tareas, competencias y metas a alcanzar, por ende, todos los esfuerzos van enfocados a generar Asociatividad exitosa y permanente en el tiempo.
- **Instaurar Mesas de Trabajo.** El actor público generalmente es quien orienta y crea los proyectos que son enfocados a la sociedad civil organizada. Muchos de estos proyectos son instaurados sin pleno conocimiento de las necesidades reales y sin trabajar en conjunto con la

sociedad civil organizada, sino que sólo se lleva a la práctica. No hay un trabajo en conjunto, donde sea la propia sociedad civil organizada quien identifique y determine sus necesidades, por lo que, también pueda generar ideas sobre proyectos para satisfacer dichas necesidades, sería así un actor también activo y protagonista de su propio cambio.

- **Capacitación a la Sociedad Civil Organizada.** Es necesaria la capacitación para que surja el empoderamiento, lo que aumenta las oportunidades y aptitudes de las personas de optar y expresar sus opciones y transformarlas en actividades y resultados deseados. Las prácticas de este fenómeno son el elemento inverso, a las relaciones verticales de poder vertido desde arriba. La autoestima, el desarrollo personal, la dignidad o la toma de conciencia son elementos constitutivos que enriquecen el enfoque, persiguiendo el objetivo de aumentar la participación individual y colectiva en movimientos o redes sociales activas.

CONCLUSIONES

- **Respecto de la Asociatividad.** La asociatividad para el desarrollo local debe ser concebida como un proceso con un sentido práctico, en el que los actores involucrados deben percibir el mejor modo para desarrollar sus propias estrategias y alcanzar sus objetivos. Por ello, para lograr una gestión adecuada del desarrollo a través del proceso de asociatividad de los actores de una localidad, se requiere de la formulación de políticas y metodologías que propendan a generar un conjunto de interacciones, vínculos, negociaciones, acuerdos entre individuos e instituciones que trabajan en conjunto para concretar tales objetivos, con el propósito de modificar la relación de fuerzas de trabajo reales que permitan un desarrollo humano, eficiente, equitativo y sustentable.

- **Respecto del Desarrollo Local.** El entorno propicio para el desarrollo local comprende instituciones formales, como leyes, políticas y sistemas institucionales establecidos, así como sistemas informales, como valores, normas y prácticas sociales, que influyen sobre las decisiones y el comportamiento de las personas. El respaldo externo para el desarrollo local comprende el suministro a los protagonistas locales (incluidos actores públicos, actores privados y de la sociedad civil organizada) de recursos tales como financiamiento, capacitación, asistencia técnica e información. A través de la participación, la capacitación, el emprendimiento y los demás recursos personales, sociales y económicos, es posible llevar a cabo la triangulación asociativa que puede posibilitar un cambio social más sustantivo y potenciar el Desarrollo Local.

- **Respecto del Trabajo Social.** La profesión tiene el desafío de retomar su historia, su génesis y sus determinaciones, para producir su nueva identidad ante otras profesiones y en la diversidad social, reflexionando respecto a la trayectoria de vida de la profesión. Es preciso entonces crear nuevas formas, y de igual modo, profundizar aquellas que vinculan el pasado con el presente y que otorgan fortaleza en lo que la profesión y su desarrollo disciplinario ha demostrado y construido a través del tiempo. Por ende, el desafío actual es pensar en lo global en el sentido de la asociatividad como un vínculo inherente a la actualidad y necesario para la evolución de toda la sociedad, asimismo pensando a nivel local, entendiéndose que es ineludible tener el conocimiento absoluto de esa realidad en particular y adecuar el actuar en base a ello.

INDICE

ABSTRACT.....	2
Contexto de la Experiencia.....	12
-Contexto Institucional.....	13
Antecedentes Generales de la Institución.....	13
Cobertura y Radio acción de Institución.....	17
Organigrama.....	20
Dirección de Desarrollo Comunitario.....	20
Oficina de Innovación Responsabilidad Social Empresarial.....	26
-Contexto Normativo Legal.....	30
Respecto de la Ordenanza de Participación de la Municipalidad de Quilota...	30
Respecto de la Responsabilidad Social Empresarial.....	32
 Marco Referencial.....	 39
Introducción.....	40
La Globalización y la Reforma del Estado, como contextos de la gestión local del desarrollo.....	41
Asociativismo, La Asociación Público, Privada y Sociedad Civil Organizada para el desarrollo local.....	50
Roles y estrategias de los actores del Asociativismo en el Desarrollo Local.....	55
Rol de la Sociedad civil Organizada.....	55
Rol Privado.....	62
Rol Público.....	68
Desarrollo Local y el empoderamiento de la Participación Ciudadana.....	72
Desarrollo local y empoderamiento.....	77
Trabajo Social en la Gestión Social.....	84
 Marco Metodológico.....	 88
Presentación.....	89
Fundamentación del Problema.....	90
Fundamentación de la Metodología a utilizar.....	91

Delimitación del Proceso de Sistematización.....	92
Objetivos de la Sistematización.....	93
Objetivo General.....	93
Objetivos Específicos.....	93
Colectivo, Muestra y Criterios de Inclusión.....	94
Instrumentos y Estrategias de Recolección de Información.....	95
Plan de Análisis.....	96
Dimensiones Operativas.....	97
Dimensiones Temáticas.....	98
Procedimientos de Validación.....	98
 Experiencias Asociativas para el Desarrollo Local.....	 99
Presentación.....	100
TIPOLOGÍAS DE EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS.....	101
I.- Experiencias de Asociatividad desde la Gestión Pública.....	102
Definición.....	103
Dimensiones Operativas de las Experiencias de Asociatividad.....	104
Situación Problemática.....	104
Condiciones Básicas.....	105
Obstaculizadores.....	106
Facilitadores.....	108
Dimensiones Temáticas de las Experiencias de Asociatividad.....	109
Desarrollo Local.....	109
Tareas del Trabajo Social.....	111
II.- Experiencias de Asociatividad desde la Gestión Privada.....	113
Definición.....	114
Dimensiones Operativas de las Experiencias de Asociatividad.....	115
Situación Problemática.....	115
Condiciones Básicas.....	116
Obstaculizadores.....	118
Facilitadores.....	119

Dimensiones Temáticas de las Experiencias de Asociatividad.....	121
Desarrollo Local.....	121
Tareas del Trabajo Social.....	123
III.- Experiencias de Asociatividad desde la Gestión de la Sociedad Civil Organizada.....	125
Definición.....	126
Dimensiones Operativas de las Experiencias de Asociatividad.....	127
Situación Problemática.....	127
Condiciones Básicas.....	128
Obstaculizadores.....	130
Facilitadores.....	131
Dimensiones Temáticas de las Experiencias de Asociatividad.....	133
Desarrollo Local.....	133
Tareas del Trabajo Social.....	135
Reflexiones Profesionales.....	137
Presentación.....	138
Reflexiones en torno a la temática de la Asociatividad para el Desarrollo Local.....	139
Reflexiones de la asociatividad y del Desarrollo Local Desde el Trabajo Social.....	144
Propuestas para la Gestoón del Desarrollo con enfoque de asociatividad desde el Gobierno Local.....	152
Bibliografía.....	163
Anexos.....	168



Contextos de la Experiencia

Contexto Institucional.

Ilustre Municipalidad de Quillota.

Antecedentes Generales de la Institución.

La Ilustre Municipalidad de Quillota, ubicada en calle Maipú # 330, se encuentra regulada por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695; según la cual se define a la Municipalidad como: “Una Corporación Autónoma de Derecho Público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, a quien corresponde la administración de una comuna o agrupación de comunas, y cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de ésta” (Ley 18.695, 2002).

En el año 2000, la Municipalidad de Quillota creó la unidad Administración Municipal, como una instancia de coordinación entre los diferentes departamentos y oficinas de la corporación. Ésta, plantea en primera instancia la realización de una reestructuración profunda de la Municipalidad, con el fin de proporcionar un servicio acorde a los cambios estructurales del país y la comuna; es así como la misión de la Municipalidad se enmarca en “Contribuir al desarrollo de Quillota como comuna saludable; fortaleciendo institucionalmente al Municipio, de manera que sea capaz de gestionar servicios de calidad para toda la comunidad y promover el desarrollo social, territorial y económico de la comuna; monitoreando en forma permanente el cumplimiento de los objetivos tanto de su rol gestor como de su rol promotor”.

Consecuentemente se plantean roles que permiten el desarrollo de la misión institucional, tales como:

- **Rol de gestor de Servicios**, en donde el Municipio debe enfatizar la calidad de éstos y preocuparse de que sean entregados en forma eficiente, oportuna, equitativa, coordinada, sin discriminación y con una visión que considere a la persona como foco principal de atención.
- **Rol de Promotor**, el cual tiene una responsabilidad de articular los principales proyectos de desarrollo comunal, tales como el Parque Tecnológico Industrial, el desarrollo del Turismo, la diversificación de las actividades económicas, entre otros.

La estructura organizacional de la Ilustre Municipalidad de Quillota, se constituye de la siguiente manera:

1. **Alcalde:** Es la autoridad máxima de la Municipalidad y le corresponde, de acuerdo a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, la supervigilancia, dirección y administración general de todas las funciones y actividades de la institución. El Alcalde debe dar cuenta de su gestión y de la marcha del municipio, al Consejo Municipal y al Consejo Económico y Social Comunal.

2. **Consejo Municipal:** Esta conformado por cinco concejales, quienes velan por los intereses de los ciudadanos y ejercen funciones normativas, resolutivas y fiscalizadoras.

3. **Administración Municipal:** Cumple con el objetivo de ejercer la gerencia del Municipio, alineándola al cumplimiento de las metas estratégicas de desarrollo comunal, la eficacia y eficiencia de la gestión y el desarrollo continuo de las capacidades organizacionales.

4. **Dirección de Comunicaciones, Cultura y Turismo:** Desarrolla sistema de comunicación corporativa interna y administra el sistema de información y

orientación a los clientes externos.

5. Secretaría Municipal: Bajo su cargo se desempeña la gestión moderna y eficiente de los procesos administrativos y documentales de la organización, la ejecución eficiente de la secretaría del Consejo y el Cumplimiento de su rol de Ministerio de Fe.

6. Dirección de Asesoría Jurídica: Presta Asesoría y Defensa Jurídica al Alcalde y a las unidades de la organización que él dirige, permitiendo que el accionar de la Municipalidad se enfoque en ajustarse al marco legal de acuerdo a las leyes correspondientes. Según el Art.40 de la Ley 18.695, establece que el Jefe de esta unidad sea un funcionario de la exclusiva confianza del Alcalde.

7. Dirección de Control: Encargado de fiscalizar y monitorear los procesos administrativos y presupuestarios, dentro de un marco de cumplimiento de la legalidad, propendiendo así a promover la efectividad y eficiencia en el desempeño de dicha gestión.

8. Dirección de Administración y Finanzas: Opera mediante la optimización en el uso de los recursos financieros y materiales de la organización, proceso llevado a cabo, a través, de una planificación y administración eficiente de la actividad financiera, contable y presupuestaría de la Municipalidad.

9. Secretaría Comunal de Planificación: Asesora al Alcalde y al Concejo en materias que sean de la competencia de este último, asimismo en la definición de las políticas y en la preparación, coordinación, evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo comunal.

10. Dirección de Obras Municipales: Se encarga de la regulación y ordenamiento del desarrollo urbano de acuerdo a la normativa vigente y

proporciona asesoría especializada al Alcalde y al Consejo, en temas referentes a planificación urbana y ordenamiento territorial.

11. Dirección de Tránsito y Transporte Público: Vela por el cumplimiento de las Normas Legales, que regulan el tránsito, el transporte público y por mejoramiento de los sistemas de tránsito en la Comuna.

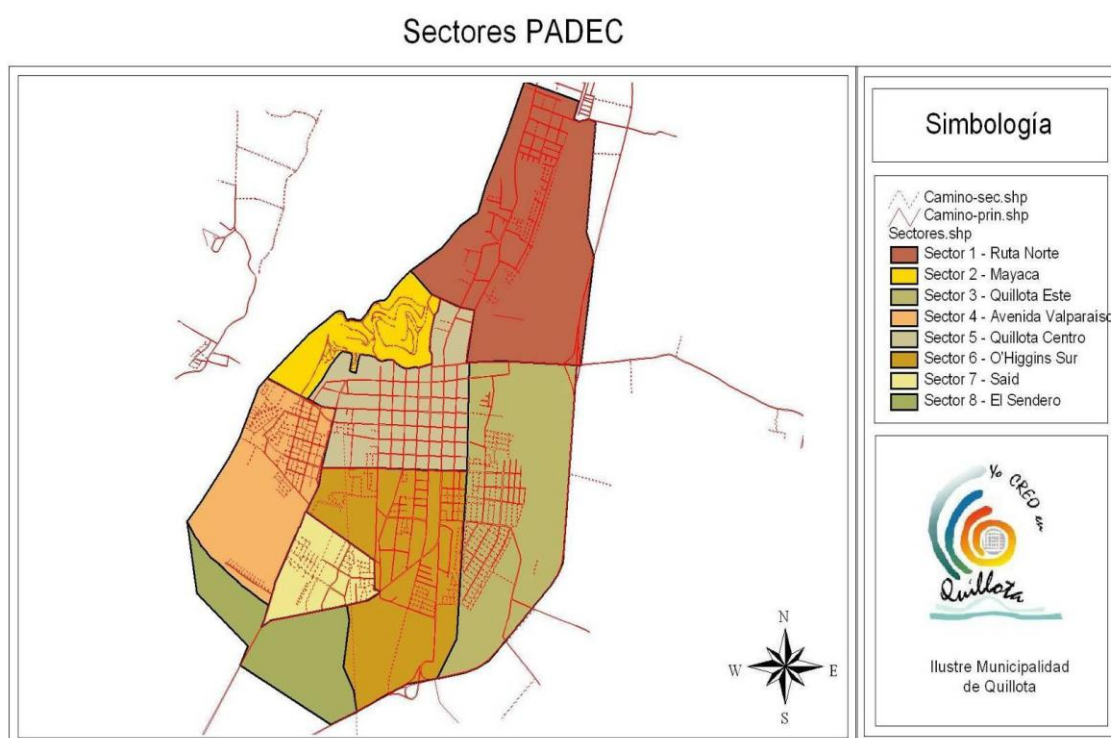
12. Departamento de Administración de la Educación Municipal: Aborda la temática enfocada a realizar una administración eficiente, en el conjunto de unidades educativas de su dependencia, proporcionando la entrega de servicios educacionales a las y los usuarios.

13. Departamento de Salud: Encargado de optimizar la entrega de servicios y atención de salud de calidad a los usuarios de los Centros de Salud Municipales, realizando labores de promoción y prevención dirigidas a la comunidad de Quillota.

14. Dirección de Desarrollo Comunitarios: Presta servicios comunitarios a la población, tanto en su vertiente promocional como asistencial. Estos servicios se entregan en coherencia con el Plan Estratégico Municipal y el fin último de la organización es la Felicidad de las Personas.

Cobertura y Radio acción de Institución.

En lo que respecta a la cobertura de la institución, ésta abarca las siguientes localidades de la comuna de Quillota:



La ciudad de Quillota fue fundada el 11 de noviembre de 1717, por el Gobernador don José de Santiago Concha y Salvatierra, quien la nombró como Villa el 17 de octubre de 1721, recibiendo finalmente el título de ciudad el 6 de agosto de 1822 a manos del Libertador General don Bernardo O'Higgins.

La comuna de Quillota se localiza en la Quinta Región interior y es capital de la Provincia del mismo nombre. Está ubicada en un sistema de valle formado por el río Aconcagua en plena cordillera de la costa y en la región de los Valles transversales.

Es así, que funciona con un sistema de centros poblados en torno a la

ciudad como lo son San Pedro, El Boco y la Palma, localidades de una misma mixtura, por una parte una acción importante de urbanización producto de la toma de decisiones individuales a corto plazo, en medio de un contexto rural, apareciendo fuertes demandas en términos de infraestructura básica, equipamientos y de servicios, por ende de inversión.

Esta comuna, tiene una superficie de 302 kilómetros cuadrados que corresponden al 18,2% del territorio provincial y al 1,85% del territorio regional.

Al Norte limita con las comunas de Puchuncaví, La Cruz e Hijuelas en una línea sinuosa que va desde el Cerro Alto del Francés hasta la cota 1087 ubicada en el “Cordón de la Puntilla”.

Al Sur limita con las comunas de Limache y Olmué en línea sinuosa desde el camino de colmo a Puchuncaví por San Ramón hasta el Cerro La Campana.

Al Oriente limita con la comuna de Hijuelas en línea sinuosa desde la cota 1087 hasta el Cerro La Campana.

Al Poniente limita con la comuna de Quintero en línea sinuosa desde el Río Aconcagua hasta el Cerro Alto de Francés.

La Provincia de Quillota, con la excepción de la comuna de Nogales, se estructura en base a dos cursos de agua, el Río Aconcagua y el Estero de Limache, y de un modo similar a lo que ocurre con la relación provincia – región interior, la comuna homónima se emplaza articulando un territorio con relaciones de equidistancias y jerarquías en la oferta de servicios y equipamientos, bastante equilibrado. A la estructura basada en los cursos de agua, se superpone una estructura vial que refuerza el equilibrio señalado y que incorpora a Nogales como su centro poblado más distante.

En este esquema, en el que el desarrollo agrícola ha sido predominante, se han establecido especialidades productivas que comienzan a configurar un eje Norte–Sur (Quillota Nogales), de tipo industrial y agro-industrial, y un segundo eje Oriente-Poniente (Olmué-Limache), en el que comienza a predominar el desarrollo turístico articulado por la presencia del Parque Nacional La Campana y manifestaciones populares, de fuerte raigambre.

A continuación, se presentan los siguientes cuadros de información anual.

Tabla N°1: Antecedentes Geográficos de la Comuna de Quillota.

Comuna	Sup. Km2	Densidad Hab/Km.
Quillota	302,0	251,38

Fuente: INE, Censo 2002.

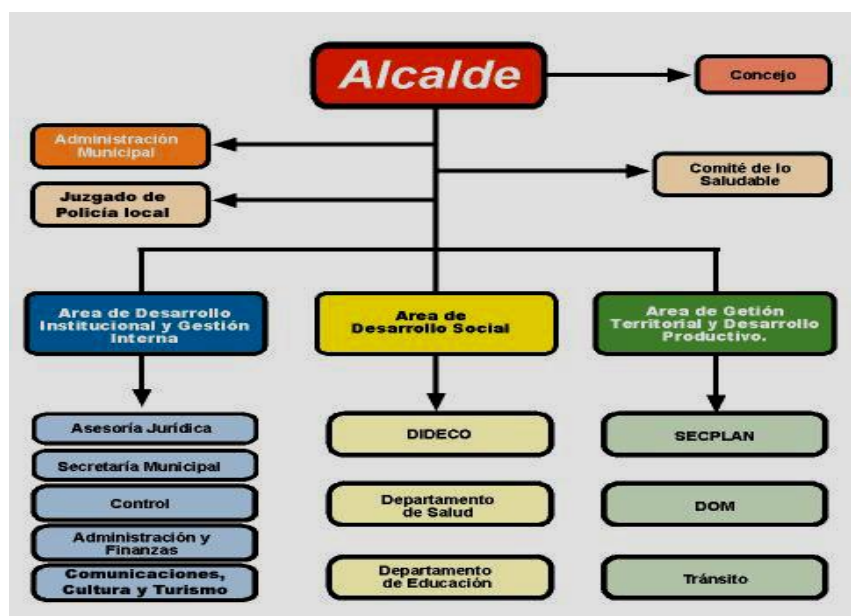
Tabla N°2: Población según zona.

	COMUN A		V REGIÓN	
POBLACION SEGÚN ZONA	Nº	%	Nº	%
URBANA	71.418	87.5	1.517.826	91.8
RURAL	10.180	12.5	136.315	8.2
POBLACION TOTAL	81.598	100.0	1.654.141	100.0

Fuente: Casen 2006, Mideplan

Según la tabla, se puede observar que la población de la comuna es principalmente urbana con 71.418 correspondiente 87.5% de la población, si bien ha aumentado la población desde el 2003 (79.712 hab. CASEN) no se visualiza modificaciones en la distribución de las zonas. Es importante agregar que el 12.5% de la población habita en zona rural y se desempeña laboralmente en labores agrícolas, no obstante una cantidad importante de personas que habitan en la zona urbana se desplaza a sectores rurales para trabajar en la agricultura, especialmente en trabajos de temporadas que consideran como fuerza de trabajo a mujeres.

Organigrama.



La Ilustre Municipalidad, en su estructura organizacional, cuenta con tres Áreas de trabajo y gestión, las cuales son las siguientes:

1. Área de Desarrollo Institucional y Gestión Interna.
2. Área de Gestión Territorial y Desarrollo Productivo.
3. Área de Desarrollo Social: En esta área se encuentra DIDECO, Dirección de Desarrollo Comunitario.

▪ Dirección de Desarrollo Comunitario DIDECO.

Este departamento Municipal, lo dirige la Directora de Desarrollo Comunitario Waleska Castillo López, Asistente social. Y su misión es la “Construcción de un desarrollo humano saludable”, lograr dar forma de manera conjunta, al proyecto de vida individual, familiar y comunal, a través de objetivos locales consensuados y actos participativos comunales, iniciando un proceso de fortalecimiento del ser humano integral que persigue la potenciación de las competencias psicosociales –autogestión, participación ciudadana, solidaridad, desarrollo de los afectos, etc.

Presta servicios comunitarios a la población de Quillota, tanto en su vertiente promocional como asistencial. Estos servicios se entregan, en coherencia con el Plan Estratégico Municipal y el fin último de la organización, que es la felicidad de las personas.

DIDECO se preocupa de administrar y ejecutar los diferentes programas gubernamentales, que permiten que la comunidad pueda tener acceso a estos beneficios que entrega el Gobierno.

Además es el departamento encargado de promover la participación y organización de la comunidad a través de diferentes instancias que les permitan trabajar por los sueños de su territorio.

Dentro de las **funciones de DIDECO**, se encuentran:

- * Proporcionar asesoramiento al Alcalde y al Consejo en la promoción del desarrollo comunitario.
- * Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización y promover su efectiva participación en el Municipio.
- * Proponer y ejecutar dentro de su ámbito y cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turismo.
- * Proponer y ejecutar acciones relacionadas con la asistencia social.
- * Proponer y ejecutar acciones para la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Para poder materializar estas funciones, DIDECO se encuentra dividida en diversas áreas, constituyéndose como una de las unidades más complejas de la estructura municipal, es así como cada una de ellas cuenta con oficinas que administran y contemplan temas particulares tales como:

- * Área Laboral;
- * Área Cultural;
- * Área Promoción;
- * Área Asistencial.

En el año 2006 la Dirección de Desarrollo Comunitario se construye el Plan de Desarrollo Comunitario (PLADEC), cuyo objetivo es “Una comuna que se desarrolla con la activa participación de sus ciudadanos desde la particularidad de los territorios”.

Esta iniciativa es producto de varias experiencias previas que fueron ejecutadas en la comuna, cuyos objetivos buscaban el fortalecimiento del desarrollo social, de los barrios y del territorio, algunas acciones implementadas fueron el Programa de Integración al Desarrollo (1996-1999); Modelo de Intervención Comunitaria (2001-2003); El Barrio de Mis Sueños (2003 -2004).

En este plan se comienza a hablar de “Gestión Territorial Integral”, la cual es entendida como un cometido que “articula a los actores locales de acuerdo a las pautas establecidas por cada territorio, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades y demandas diferenciadas para una desarrollo más equitativo, competitivo y autónomo de cada unidad territorial”, a través de esta visión se busca potenciar el concepto de “Buen Gobierno Local” que intenta desconcentrar y descentralizar los servicios entorno a la “perspectiva del territorio”, y con ello hacer un mejor uso de los recursos públicos y aumentar los beneficios para los usuarios/as de la comuna.

La definición utilizada para desarrollo territorial tiene relación con la organización de actores sociales que trabajan mancomunadamente para aprovechar las potencialidades endógenas del territorio donde viven, y así

mejorar la calidad de vida de su comunidad de forma integral al considerar las necesidades materiales y sociales.

El plan de trabajo es una propuesta innovadora a nivel comunal, debido a que reestructura la forma como se ve el territorio y la organización comunitaria, algunos aspectos relevantes fueron los siguientes:

Primero: División de la comuna en 11 territorios (8 urbanos y 3 rurales), los criterios adoptados para esta acción están ligados a perfil socioeconómicos similares, además algunos estaban delimitados debido a que en iniciativas previas fueron abordados como territorios focalizados por vulnerabilidad social. Pero no existen mayores antecedentes bibliográficos que se refieran a los criterios esgrimidos para definir estos límites, con el tiempo se deduce que aparentemente fueron las vías principales de la comuna y algunos atributos geográficos los considerados como límites entre los territorios, pero además sean identificado algunos grados de coherencia con la percepción mental de la comunidad entorno a la identidad barrial o poblacional.

Segundo: Se determino la importancia de contar con un equipo humano para ejecutar el plan, pues la apuesta es coordinar y gestionar acciones en los 11 territorios. En primera instancia estaba compuesto por coordinadores de programas de DIDECO y por apoyos comunitarios (encargados de la promoción de un desarrollo participativo comunal). Con el tiempo se determino que los apoyos comunitarios serian los encargados de ejecutar el plan por lo que continuaron trabajando solos en las acciones propuestas en el territorio. Esto produce un cambio en el funcionamiento de la oficina de Organizaciones Comunitarias pues se crea el Área de participación Social Comunitaria, ya que los apoyos realizarían múltiples gestiones ligadas al trabajo de OOCC y terreno, además de Datos convertirse en punto de referencia para los dirigentes de las organizaciones comunitarias de la comuna.

Tercero: En su inicio el plan contemplaba realizar las siguientes actividades para cumplir con los objetivos:

- ☐ Diagnóstico sobre realidad local de cada territorio.
- ☐ Construcción de proyecto para cada territorio (Plan de desarrollo vecinal).
- ☐ Capacitación a los apoyos comunitarios a enseñar.
- ☐ Seguimiento y evaluación a las acciones comunitarias.
- ☐ Convocar, organizar y animar un lugar de encuentro en los territorios entre las distintas organizaciones locales (gobernación, municipio, empresas, organizaciones comunitarias y otros)

Cuarto: Al realizar estas acciones con el tiempo se crea el espacio y la figura de las “Mesas Coordinadoras o Mesas Territoriales”, las cuales buscan generar puntos de encuentro bi-direccional entre las organizaciones comunitarias y la municipalidad, donde se genere un dialogo constante entre estos y otros actores en el territorio; algunos de los propósitos iniciales de estas mesas fueron:

- ☐ “Hay que enseñar a dialogar con el fin de negociar y convenir acciones conjuntas, y armónicas en los proyectos elaborados. En este sentido la mesa coordinadora será instancia privilegiada de acción, pudiendo constituirse, persistir o renovarse según el marco de acción y el ritmo de actividades que se dé a cada proyecto”.

- ☐ “Fortalecer las organizaciones existentes e impulsar si es necesario nuevas formas asociativas convenientes para las acciones en que se compromete la comunidad.”

- ☐ “Impulsar y participar en la constitución de una red de comunicación, de una red de comunidades en la comuna”.

- ☐ “Constituir un flujo de información continua desde la comunidad tanto hacia otras comunidades, como hacia otras instancia pertinentes en la comuna.”

A tres años de la implementación del PADEC, hoy en nuestra comuna contamos con 16 Mesas Territoriales compuestas en promedio por 10 organizaciones comunitarias, las cuales se reúnen periódicamente cada 15 días con su apoyo comunitario en las distintas sedes sociales de cada territorio. Esta propuesta de trabajo que buscaba en su inicio aumentar y mejorar la cobertura de los servicios de las distintas oficinas y programas de la DIDECO desde una perspectiva territorial, hoy además fomenta y estimula la participación de las organizaciones comunitarias en distintos ámbitos de la comuna, lo cual es positivo desde la co-construcción de espacios para ejercer la participación ciudadana.

- **Oficina de Innovación Responsabilidad Social Empresarial.**

En Chile anualmente las empresas u organizaciones que invierten en RSE han alcanzado cifras realmente interesantes llegando a los 21 US\$ millones lo que se manifiesta en un impacto real en la comunidad.

A modo de ejemplo la I. Municipalidad de Peñalolén que cuenta con una Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial y de Relaciones Internacionales ha captado en el orden 8 US\$ en los últimos 4 años lo que ha permitido generar un banco de proyectos de iniciativas estratégicas, las cuales se canalizan desde programas y unidades del mismo municipio. (Educación, salud, emprendimiento, cultura, otros importantes.)

El Municipio de Quillota dirige su accionar a la construcción colaborativa, favoreciendo el desarrollo integral de la sociedad; esto queda plasmado en sus objetivos centrales que visualizan a la comunidad como un conjunto de seres iguales con derechos, partícipes de la creación de su propia historia, lo que implica a su vez una población informada y proactiva, manteniendo una producción sustentable, amigable con la naturaleza y un Municipio capaz de orientar el desarrollo de toda la comuna.

A partir de esta orientación el Municipio ha generado diversos programas y unidades de trabajo con la comunidad, contando con equipos técnico- profesionales inspirados y convencidos que la construcción colaborativa es la herramienta más idónea para fomentar el desarrollo de comunidades más felices.

Actualmente la RSE se perfila como la necesidad de construir colaborativamente y no sólo en el avance del crecimiento económico sino también el desarrollo integral de la sociedad.

Es por ese motivo que al interior del Municipio de Quillota se concibe un movimiento voluntario basado en una red de profesionales con convicción, que plantean crear dicha institucionalidad, entendiendo que la organización cuenta con la potencialidad para la evaluación, coordinación, gestión y control de proyectos de innovación social pensando en la felicidad de las personas, oportunidad que subyace en la estrategia de la comuna.

Se hace necesario tener una Gerencia u Oficina de Innovación Social Corporativa que pueda relacionar e incorporar las iniciativas aisladas y descoordinadas que el Municipio ha realizado hasta hoy, y a su vez priorizar los proyectos estratégicos de alto impacto en la comunidad.

Es por ello, que se crea esta Oficina de Innovación en Diciembre del año 2011 y es conformada por: Gloria Herrera, Claudia Vega, Marlén Viña, Sandra López, Paola Pizarro, Cristián Vega y Claudio Gálvez.

Su Propuesta.

Se propone trabajar con un modelo de gestión que involucra a tres actores: la Comunidad, el Municipio y la Empresa. Generando así una estrategia basada y potenciada en la promoción y la formulación conjunta.

Las interacciones generadas entre los componentes generan un modelo de gestión que prioriza el trabajo integral promoviendo la participación ciudadana, siendo el Municipio el actor clave para darle sustentabilidad e identidad a los proyectos de la comuna. Sin embargo, la promoción de la iniciativa es tripartita, ya que, la Comunidad, el Municipio y posteriormente la empresa, trabajarán en conjunto para la difusión, logrando así impactos reales en RSE.

La formulación de proyectos es realizada desde el diagnóstico de la comunidad hasta la formulación en conjunto con la empresa si fuese necesario.

Su Misión.

Soñar, diseñar, gestionar y construir participativamente una comuna humana, saludable e innovadora.

Su Objetivo General.

Generar una política local mediante la planificación y gestión estratégica, inclusiva para la captación responsable, coordinada e integrada de recursos de Responsabilidad Social Empresarial, a objeto de materializar proyectos de alto impacto social y comunal liderados por la Ilustre Municipal de Quillota.

Sus Objetivos Específicos.

1. Implementar Oficina de Innovación Social Corporativa con el fin de aunar criterios y direccionar esfuerzos para generar una gestión eficiente y eficaz.
2. Identificar empresas y corporaciones que colaboran y apoyan proyectos bajo la temática de Responsabilidad Social Empresarial, asimismo detectar sus intereses particulares en que sus aportes tienen mayor rendimiento e impacto.
3. Generar un banco de proyectos levantados por las unidades o programas del municipio con participación de la comunidad, en donde estos últimos reconozcan de mayor impacto y beneficios sociales.
4. Determinar eficientemente las demandas de la ciudadanía de acuerdo a la oferta de las empresas con RSE, a objeto de intermediar esfuerzos mutuos.
5. Promover proyectos estratégicos RSE comunales a objeto de persuadir a las empresas para que inviertan.

6. Generar un control de gestión eficiente que permita una fidelización de calidad entre los actores involucrados, con el fin de dar sustentabilidad a sus iniciativas.

Su Organización.

Se propone crear una gerencia u oficina de Innovación Social Corporativa, que pertenezca a la estructura de Banamor y trabaje en red con las reparticiones que componen la **Comisión RSE** y contrapartes de cada proyecto estratégico.

Por lo que debe existir un profesional de dedicación absoluta para liderar la Oficina de Innovación Social Corporativa en coordinación con la Comisión RSE, esta última tendrá como función monitorear y coordinar las acciones implementadas desde la Oficina.

Los estudios indican lo siguiente:

Según el Centro de Negocios en la Sociedad de la Universidad de Navarra, “la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) constituye un criterio transversal que define una nueva forma de gestionar las organizaciones, mirando más hacia la necesaria implicación de los grupos de interés y abierta al diálogo y a la sostenibilidad a largo plazo, sin renunciar por ello al beneficio”.

“Según los propios responsables de RSC, quien sea designado para desempeñar esta función en una empresa debe ser una persona con visión estratégica y capacidad de innovación y creatividad, orientada al diálogo y al consenso y con una gran capacidad de motivar y convencer al resto de la organización acerca de la necesidad de sacrificar eficacia presente a favor beneficios futuros a largo plazo”.

Por lo tanto, el Coordinador de la Oficina de Innovación Social Corporativa debe ser un profesional con una carrera mínimo de 8 semestres y cumplir con las siguientes características:

1. Visión holística.
2. Empático.
3. Habilidades de oratoria.
4. Proactivo y ávido de conocimiento.
5. Creativo e innovador.
6. Capacidad de trabajo en equipo.
7. Capacidad de persuasión y negociación.

Contexto Normativo Legal.

- **Respecto de la Ordenanza de Participación de la Municipalidad de Quillota.**

Según la Ordenanza de Participación Ciudadana de la Municipalidad de Quillota, el **artículo 3º** especifica que el municipio tiene como objetivo general **promover la participación de la comunidad en el progreso económico, social y cultural de la comuna**. Por lo tanto, el Rol público del gobierno local esta relacionado directamente con el rol que debe desempeñar la ciudadanía.

El **artículo 4º** de la Ordenanza de Participación ciudadana de la Municipalidad de Quillota, (<http://transparencia.quillota.cl>) describe los objetivos específicos, los cuales son:

1. Facilitar la interlocución entre Municipio y las distintas expresiones organizadas y no organizadas de la ciudadanía local.

2. Impulsar y apoyar distintas formas de Participación Ciudadana de la Comuna en solución a los problemas que le afectan, tanto si esta se radica en el nivel local, como en el regional o nacional.
3. Fortalecer a la ciudadanía, la participación de los ciudadanos y amparar el respeto a los principios y garantías constitucionales.
4. Desarrollar acciones que contribuyan a mejorar la relación entre el municipio y la ciudadanía.
5. Constituir y mantener una ciudadanía activa y protagónica en las distintas formas y expresiones que se manifiestan en la sociedad.
6. Impulsar la equidad, el acceso a las oportunidades y revitalizar organización con orientación a facilitar la cohesión social.
7. Ejecutar acciones que fomenten el Desarrollo Local, a través del trabajo en Conjunto con la ciudadanía.

En el nuevo enfoque de desarrollo local ganan lugar aproximaciones teóricas y experiencias prácticas que promueven el control endógeno, el conocimiento local, la vinculación entre empresas, entre el sistema productivo y el sistema tecnológico-científico, la participación e interrelación entre los actores, así como también la ampliación de las capacidades locales.

En este sentido, vale decir que el desarrollo local parte de la capacidad para la integración de visiones e intereses y la concertación de agentes públicos y privados con incidencia en el territorio. Así pues, el desarrollo debe ser visto como el resultado que se genere del esfuerzo organizado del conjunto de la comunidad y, muy particularmente para el aspecto económico, de la capacidad de conformar algo más que una simple aglomeración de empresas por industrias o sectores, donde se adopten nuevos modelos de organización que impulsen la flexibilidad y la descentralización operativa, favoreciendo la constitución de unidades estratégicas de actuación o de negocios, y donde se prioricen acciones colectivas sobre las individuales a través de la conformación de redes que promuevan la dinamización empresarial, el estímulo a las innovaciones y la utilización más eficaz posible de todo el potencial de desarrollo disponible o incorporable al territorio.

Las características y los impactos de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial cobran cada vez más importancia en los temas relacionados con el desarrollo regional. Ante los diversos desafíos derivados de los indicadores económicos, sociales y ambientales en las regiones del país se evidencia la necesidad de construir procesos de intervención social en los que participen todos los actores, Sector Público, Sector Privado y la Comunidad, para consolidar una visión compartida de futuro y promover el Desarrollo. (Valle U. d., 2011)

- **Respecto de la Responsabilidad Social Empresarial.**

Hace ya, algunos años, el término Responsabilidad Social Empresarial o RSE se ha hecho cada vez más conocido. Con personas y comunidades que tienen un creciente acceso a las diferentes tecnologías de información y comunicación, sociedades y mercados globalizados, y problemáticas a nivel planetario como el cambio climático o la mala distribución de la riqueza, los diferentes actores sociales adecúan su discurso y comportamiento según este escenario, buscando nuevas formas de trabajo, organización y asociación.

Las empresas no escapan a este panorama e, insertas en el mismo, buscan también adaptarse a estas condiciones. Así, son cada vez más las compañías que no sólo intentan desenvolverse en el mercado actual, sino también hacer frente a las problemáticas actuales del mundo, convirtiéndolas incluso en una oportunidad para hacer crecer su propio negocio.

Tradicionalmente, muchas empresas contemplaban iniciativas de carácter filantrópico dentro de sus planes. En efecto, muchas continúan realizando este tipo de aportes, ya sea a las comunidades donde operan o a diversas instituciones de caridad, entre otras. Sin embargo, la tendencia hoy es comenzar a responsabilizarse por los impactos que genera el propio negocio tanto en el planeta, como en los diferentes públicos de interés. Esto supone que la responsabilidad social de la empresa no se trata de iniciativas aisladas, sino de una dinámica permanente de gestión que atañe a todos los procesos productivos.

La RSE se plantea entonces como una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, con los colaboradores, la comunidad, el medio ambiente y toda la cadena de valor.

La Declaración de Río, emitida por los países miembros de las Naciones Unidas en el año 1972, define el Desarrollo Sustentable como “aquel que resuelve las necesidades del presente sin comprometer las capacidades de las futuras generaciones para resolver sus propias necesidades”. Las empresas son organizaciones importantes en la sociedad. Ellas resuelven muchas necesidades de las personas no sólo en términos de consumo de bienes y servicios, sino también de trabajo. Así, junto con otras instituciones que resuelven otro tipo de necesidades -como el Estado, las municipalidades o las organizaciones de la sociedad civil-, las empresas hoy deben cumplir su cometido integrando a su tradicional perspectiva de desarrollo económico, la dimensión social y medioambiental conforme a contribuir con el Desarrollo Sustentable de la sociedad y el planeta.

En la actualidad, persisten países con elevados índices de pobreza que enfrentan un sinnúmero de necesidades de carácter urgente. Los países ricos, por su parte, producen un enorme impacto en el medioambiente. Para enfrentar los desafíos que propone el Desarrollo Sustentable, se requiere de una participación conjunta de diferentes actores sociales, desde los Organismos Internacionales, el Estado y los gobiernos locales, la sociedad civil organizada y las ONG's, hasta las universidades y centros de estudios de los diferentes países.

Los principales objetivos de la norma son: Ayudar a las organizaciones a abordar su responsabilidad social, proporcionar una guía práctica tendente a hacerla operativa, reforzar la credibilidad de los informes y reportes, dar énfasis a los resultados de desempeño y a su mejora, aumentar la confianza y satisfacción de stakeholders, aumentar el conocimiento y conciencia sobre responsabilidad social.

La norma ISO 26.000 no será certificable como las normas 9.000 y 14.000, la razón se encuentra en el objetivo de esta norma: ser una guía de responsabilidad social para toda clase de organizaciones. La norma está hecha para orientar empresas, entidades del Estado, universidades, ONG's, trabajadores y hasta consumidores a un desempeño socialmente responsable, sin importar el tamaño, giro, procedencia, interés o desinterés de lucro. Hacer la norma certificable requeriría de rigurosas auditorias de los sistemas de gestión que en su mayoría se encuentra en el sector industrial.

En pocas palabras, hacerlo certificable incurriría en la pérdida de su carácter universal. "La norma ISO 26000, un documento de lenguaje sencillo, entendible y accesible a los no especialistas, para que cada quien pueda desarrollar su propio esfuerzo de responsabilidad social" (Remy Oyague, 2011).

Hoy en día las empresas que buscan crear sostenibilidad en el entorno social, han velado por la protección del consumidor, por el impacto ambiental de sus procesos y el destino final de sus productos, la relación con sus proveedores, las condiciones labores de sus trabajadores, el bienestar de sus familias.

Gracias a la norma ISO 26.000, la Responsabilidad Social Empresarial es un tema que cada vez toma más vigencia. Las empresas paulatinamente están incorporándolo a sus principales prácticas y las universidades y organismos internacionales están comenzando a desarrollar proyectos para estudiar el impacto de su aplicación en los resultados de las empresas, como en la comunidad.

El total de empresas en los países considerados y su distribución por tamaño, es:

N° de empresa por países		
Argentina	896.433	8,8
Brasil	4.679.825	45,9
Colombia	664.290	6,5
Chile	697.513	6,8
Salvador	171.336	1,7
Mexico	2.844.309	27,9
Perú	236.295	2,3
Venezuela *	5.930	0,1
TOTAL	10.195.931	100

N° de empresas por tamaño		
Micro	9.677.325	94,9
Pequeñas	405.112	4,0
Medianas	83.312	0,8
Grandes	30.182	0,3

TOTAL	10.195.931	100
--------------	-------------------	------------

En el caso chileno el universo de empresas está formado del siguiente modo:

Empresas Chilenas según tamaño			Empresas chileñas según ventas		
Micro	570.544	67,6	Micro	4.557.571	3,4
Pequeña	105.524	12,5	Pequeña	12.793.770	9,4
Mediana	14.577	1,7	Mediana	11.766.187	8,7
Grande	6.868	0,8	Grande	106.323.808	78,5
Sin Ventas	146.575	17,4	Sin Ventas	37	0,0
Total	844.088	100	Total	135.441.373	100

Fuente SII, 2003

También en el caso chileno, la micro empresa absorbe el 40% del empleo, las PyME's 50% y el 10% restante la gran empresa.

Desde el punto de vista del total exportado, la gran empresa en Chile abarca el 96,14%, la mediana el 2,7%, la pequeña el 1% y la microempresa el 0,11%.

El sector más importante en la gran empresa es el industrial con un 40%, en la mediana empresa los sectores más importantes son el comercio y los servicios, los que representan en torno al 35%, para la pequeña y micro empresa el sector más importante es el de servicio, representando en ellas el 40%.

El concepto de RSE significa que la empresa debe preocuparse en el largo plazo, no solo del "cuánto gano" sino que también "cómo lo gano". Esto es un cambio radical respecto a lo que fue la óptica clásica empresarial de

"maximización de beneficios". Es por ello que con la introducción de la RSE hay una nueva manera de enfocar los negocios, donde la responsabilidad de la empresa es con todos los involucrados en ella, como son: clientes, proveedores, trabajadores, comunidad, medio ambiente, accionistas (Di Basse, 2005).

En el caso chileno una definición operacional y utilizada en los diferentes estudios que se han realizado al respecto, es la siguiente: "la RSE consiste en una estrategia caracterizada por incorporar un marco de respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, de manera planificada y evaluada, para así contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, mejorando su competitividad, sustentabilidad y simultáneamente la calidad de vida de las personas"

La organización chilena **Acción Empresarial** (Organización sin fines de lucro que surge del sector empresarial chileno, impulsada principalmente por la Confederación de la Producción y del Comercio), estructura la definición anterior, en las siguientes áreas o temas:

Ética: códigos de valores y ética, gobiernos corporativos, competencia leal, relación público-privada.

Calidad de vida: balance entre vida personal-laboral, diversidad, respeto, no discriminación, salud, seguridad y condiciones de trabajo, desarrollo profesional y personal, participación y despidos.

Medio ambiente: reciclaje, ahorro energético, diseño y construcción ecológica, prevención de la contaminación.

Marketing responsable: marketing con causa social, ética publicitaria y éticas de venta, privacidad del consumidor, calidad, seguridad y etiquetado del producto.

Compromiso con la comunidad: apoyo a proyectos o causas sociales, voluntariado corporativo, reporte social y evaluación de desempeño.

Recién entre 1930 y comienzos de 1970, la RSE chilena se centró principalmente a donaciones efectuadas a título personal por los dueños, accionistas o ejecutivos, orientadas a instituciones de beneficencia y obras sociales vinculadas a la iglesia u otros movimientos espirituales de tendencia laica.

Ya a fines de 1980, se comienza a ver algunos cambios en Chile, especialmente en el ámbito legislativo donde se estimula las donaciones privadas a ser descontadas del impuesto de primera categoría. Las leyes al respecto son:

- Ley 18.681 artículo 69, permite descontar a las empresas del pago de sus impuestos las donaciones destinadas a universidades e institutos profesionales estatales y privados.
- Ley 19.247, artículo 3, que promueve las donaciones con fines educacionales y fomenta la participación de la empresa privada en el mejoramiento de la calidad de la educación.
- En 1994, se implementa la ley de donaciones con fines culturales, la cual estimula la inversión privada en el financiamiento de proyectos artísticos y culturales.

En síntesis, en Chile, el vínculo empresa - comunidad se ha expresado de dos maneras, a saber:

- a) Se observa la presencia del empresario movilizado por valores morales altruistas, principalmente con donaciones en dinero y especies para fines de interés social, sin ofrecer continuidad en el tiempo para dicha donación

- b) ni soluciones a largo plazo que mitiguen las causas que originan los problemas de marginalidad y deterioro de determinados sectores sociales.
- c) Otros, han estado circunscritos a planes estratégicos de la empresa, la cual ha estado dominada por un enfoque de corto plazo y muy ligada a las redes sociales que tiene el empresariado con determinados grupos en desventaja, pero que no responde a una política debidamente diseñada e implementada desde la propia empresa hacia la comunidad.



Marco Referencial

Introducción

El presente seminario de título se enmarca bajo cinco ejes temáticos, pilares fundamentales para el entendimiento del fenómeno de la **articulación público-privada-sociedad civil organizada en la gestión municipal**. Estos bloques temáticos son:

- 1) **La Globalización y la Reforma del Estado, como contextos de la gestión local del desarrollo.**
- 2) **Asociativismo, La Asociación Público, Privada y Sociedad Civil Organizada para el desarrollo local.**
- 3) **Roles de los actores del Asociativismo en el Desarrollo Local.**
- 4) **Desarrollo Local y el empoderamiento de la Participación Ciudadana.**
- 5) **Trabajo Social en la Gestión Social.**

- 1) **La Globalización y la Reforma del Estado, como contextos de la gestión local del desarrollo.**

En la década de los noventa surgió una revalorización del municipio, tanto en el campo político como en los intereses académicos, que dio origen a una suerte de nuevo localismo (García Delgado, 1997, p. 7).

Esta revalorización se produjo en un contexto dominado por un cambio profundo en las relaciones entre el Estado y la sociedad que incluyeron la crisis final del Estado del Bienestar y el surgimiento del Estado Postsocial de cuño neoliberal (García Delgado 1994). Por ello, los estudios sobre el municipio se extendieron enmarcados por la concurrencia de dos fenómenos que marcaron la década: **la globalización y la reforma del Estado**.

El proceso de profundización, ampliación y ensanchamiento de las relaciones entre los sucesos domésticos y los internacionales, influyó decididamente sobre el rol originario de los Estados-nación.

La sobrevenida **globalización** de los noventa se vio agudizada por acelerado avance científico-tecnológico, y por el inusitado movimiento y circulación de capitales trasnacionales. Es coherente por ende, que esta reestructuración y priorización de la variable económico-financiera en desmedro de las otras dimensiones en la agenda de política exterior de post-guerra fría de cada uno de los actores internacionales, erosione claramente el basamento y la lógica con la que fue definido el Estado como único y exclusivo sujeto de las relaciones internacionales.

La proliferación de nuevos actores internacionales y domésticos, como actores no estatales o subestatales y organizaciones no gubernamentales, hacen prevalecer el accionar de la ciudadanía por sobre la inercia de la actividad estatal. Por otra parte, la endeblez de ciertos parámetros

conceptuales característicos de la potestad estatal, como el concepto de soberanía y el control territorial, terminan por complementar el clima propicio para la decadencia y la exposición del Estado frente a las “amenazas” del transnacionalismo económico y financiero.

La revolución y el desarrollo incipiente en las comunicaciones y en la información, generan una vasta capacidad de celeridad en la penetración transnacional. Esta invasión abarca tanto la configuración y la operatoria de las redes referenciadas, la definición de los dispositivos y mecanismos del poder, y la imposición de los nuevos valores culturales y patrones de consumo del transnacionalismo.

No sólo se encuentran en reformulación las estructuras del derecho internacional, de la economía, de las finanzas, de la seguridad y la defensa nacional, sino la que se divisa en plena etapa de evolución y reconversión la mismísima sociedad humana.

El sistema de redes y normas insertas en este fenómeno, establece formal o encubiertamente el paradigma de poder pretendido por las grandes potencias internacionales (la voluntad del poder).

Por ende, la globalización puede ser definida como un proceso polivalente, amorfo, multiforme, asimétrico, invasivo y de compleja expansión ideológica, política, cultural y económico-financiera. Existieron circunstancias contextuales que facilitaron el desarrollo de este proceso: la aceleración de la apertura económica y comercial y de los términos de intercambio (en especial con la conformación de la OMC (Organización Mundial del Comercio), la expansión de la economía de mercado, y la incipiente circulación de capitales improductivos (de carácter especulativo) de orden transnacional.

A mediados de la década del noventa, el concepto de globalización avanza decididamente hacia una concepción macroeconómica internacional.

En esta visión, las grandes corporaciones multinacionales poseen la capacidad y los atributos económicos para gestionar la producción, distribución y consumo a nivel mundial en función de la dimensión de los mercados nacionales y de su entorno macroeconómico interno. La

producción mundial entonces se asume como exclusiva de estas corporaciones, y sus decisiones consecuentemente son fundamentales para la asignación de recursos y la distribución del ingreso en un contexto de competitividad creciente, desregulación, desreglamentación, e indiscriminada apertura económica externa. Estas unidades transnacionales operan en red y en tiempo real, adecuando según su conveniencia su estructura de costos al contexto externo, y aprovechándose de cada país para canalizar sus políticas de inversión, de localización y relocalización.

Es en función de la nueva conceptualización de la soberanía estatal que se determina oportuno citar las palabras de James N. Rosenau: “varios observadores han reconocido que en un mundo que cambia rápidamente y que es cada vez más interdependiente, la separación entre lo nacional y lo internacional es problemática. Existe un deseo ferviente de lograr estabilidad, de conseguir certidumbre para poder organizarse, y gobernar el curso de los acontecimientos, en el sentido de que son las fronteras las que deberían dividir entre interno e internacional. Pero ya raramente los problemas y procesos más importantes quedan confinados a ellos. Examinar lo doméstico como un aspecto de las políticas comparativas, y lo externo como una dimensión de las políticas internacionales es más que arbitrario: es más bien erróneo. Los asuntos internos y externos deben formar una red que no puede desatarse, y es necesario tratarlos como urgentes en este tiempo de transformación. Debemos concluir que no podemos tratar lo interno y lo externo como cuestiones separadas porque confundiría el entendimiento de los asuntos mundiales”. (Rosenau, citado por Di Paolo, 1997, p. 12).

La idea planteada en la década del noventa sobre que el Estado debe achicarse hasta una hipotética desaparición o inacción, dista de la realidad que exige una “intervención” más activa en la economía, y una relación más comprometida con la ciudadanía (actor no estatal).

Esta impronta de minimización del Estado, motivó la carencia de presencia en áreas claves e indelegables para contener el accionar expansivo de la economía de mercado y de la globalización, como la

actividad reguladora de los servicios públicos, una política de promoción del empleo y reducción de la pobreza y de la exclusión social, un programa de incentivación de las economías regionales, el tratamiento de la problemática de derechos humanos, la atención de la salud y de la educación pública, etc.

En contraposición a esto, el Estado pareció reemplazar estos postulados por la priorización del pago puntual de los intereses de la deuda externa, y la conformación de un aparato represivo que abarcaba la operatoria de las fuerzas de seguridad en su conjunto.

El concepto de globalización altera y modifica el alcance y la jurisdiccionalidad del Estado, puede ser especificado como la expansión y proliferación de las relaciones sociales y de las instituciones a través del espacio, y en un marco u horizonte temporal. Esta “acción a distancia” es generada por el fomento y desarrollo de las relaciones mismas de cada uno de los Estados-nación entre sí (y una interacción dentro y entre los Estados y las sociedades). El fenómeno globalizador abarca un movimiento transnacional de bienes y capitales, flujo de información, interconexión cultural y corrientes migratorias. (Di Paolo, Gustavo, 2009, p. 16).

La cuestión de **Reforma del Estado** en el seno latinoamericano, se apoyó sobre las premisas de descentralización administrativa, la anulación de funciones, el equilibrio fiscal, la requisitoria de avance tecnológico, y fundamentalmente la reducción desmedida del aparato estatal. Sin embargo, estas inferencias históricas no alcanzan a conformar un programa integral de reforma y modernización del Estado. El “transplante” automático del modelo de empresa privada al del sector público, produjo inconsistencias en cuanto al criterio de eficiencia y productividad (acentuando la modalidad “antiestatista” de diversos decisores). Se exige responsabilidades sociales al estado, que éste de ninguna manera puede cumplimentar por la carencia de medios de financiamiento.

Sin dejar de lado la visión autonómica del Estado como tal, es viable resaltar que la participación institucional directa de los individuos (destinatarios mismos del “bien” o servicio estatal) en los niveles descentralizados y centralizados de la administración pública, exige plantear una impronta de “democracia directa” y representatividad no corporativa en la esfera estatal.

Otra variante que se divisa claramente es la descentralización y fortalecimiento de los poderes locales y regionales (sobretudo del ámbito o nivel municipal por sobre los otros estratos de la administración general), y el increíble desarrollo de los niveles de participación y representación de los múltiples actores sociales que accionan en el contexto internacional.

Además la lógica de la globalización deriva en una consolidación de la democracia, pero acompañada de un desprestigio y de una carencia de legitimidad de las instituciones, en un desarrollo medular corrupción estructural y el “clientelismo”, en una regresión de la concentración y transnacionalismo de la riqueza (que acentúa el desempleo y la exclusión social), y en una crisis de los valores identitarios nacionales que ocasiona un aumento del individualismo y la desintegración.

Una reestructuración del rol del Estado no puede emprenderse sin considerar los principios de estaticidad y autonomía de los actores no estatales o subestatales, que configuran una nueva vinculación entre el Estado y la sociedad.

Los ajustes estructurales y neoliberales establecieron una concepción de Estado subsidiario, donde la brecha entre quienes pueden acceder a los mecanismos del sistema de mercado, y quienes deben estar sujetos a la lógica asistencial por parte del Estado, se torna cada vez más amplia y profunda. Esta “dualización” de la sociedad plantea la necesidad de profundizar las políticas de asistencialismo social, y aceptar los dispositivos

de control en esta materia. La privatización de los servicios educativos, previsionales, y de la salud no logran sin embargo, reestructurar institucionalmente desde adentro al aparato estatal, postergando o difiriendo esa transformación estructural.

Complementariamente a esto, **el desarrollo súbito de los actores no estatales y de la ciudadanía** en particular, plantea una **reformulación de la vinculación Estado-sociedad-mercado**: una decadencia de la variable estatal, un predominio claro del mercado, y un rol activo acentuado de las organizaciones no gubernamentales, movimientos sociales (barriales y comunitarios), y además actores subestatales.

La forma de **consensuar los intereses** del sistema político estatal por un lado, y la impronta de la economía global por el otro, será la clave a resolver para lograr una moderada revalorización de lo local o doméstico, y una anulación de la fractura operada entre la dimensión económica y una sociedad caracterizada por la fragmentación del tejido social.

El “transplante” automático del modelo de empresa privada al del sector público, produjo inconsistencias en cuanto al criterio de eficiencia y productividad (acentuando la modalidad “antiestatista” de diversos decisores).

En la actualidad se exigen responsabilidades sociales al Estado, que éste de ninguna manera puede cumplimentar por la carencia de suficientes medios de financiamiento. He aquí la urgencia y la necesidad de los actores para formar alianza y se articulen de modo que tanto el **Sector Privado** (Empresas, corporaciones, ONG, Fundaciones, Organizaciones sociales y otras entidades sin fines de lucro), **Sector Público** (Todas las instituciones dirigidas desde el poder central para todo el país, y el nivel territorial o regional que son las ubicadas en la provincia, estado o departamento,

municipio, ciudad o localidad) y **La Sociedad Civil Organizada** (entendida como toda comunidad organizada bajo personalidad jurídica, ya sea junta de vecinos, centros culturales, centros de madres, centros de adultos mayores, entre otros).

En este contexto, los **gobiernos locales** han incorporado a su agenda nuevos temas entre los cuales sobresalen la planificación estratégica del territorio, el desarrollo local y una nueva política social. Para ello, han generado formas de gestión innovadoras entre las que destaca la **articulación**, particularmente ligada a la necesidad de mejorar la gestión y al surgimiento de una nueva forma de entender al Estado y sus políticas.

Innovación ha sido uno de los términos más usados en los estudios sobre la gestión pública local en los últimos años. En el último tiempo, desde distintas perspectivas de investigación han dado cuenta del interés de la comunidad científica sobre este tema, lo que resulta del desarrollo de las nuevas funciones municipales y de la difusión del modelo de buenas prácticas.

Las funciones municipales son aquellas tareas que el imaginario social asigna al gobierno local, exigiendo su cumplimiento a los funcionarios públicos. Como ha señalado Villar, éstas son el producto de las demandas y requerimientos de la sociedad, las cuales no se realizan de forma explícita y puntual, sino que se expresan de formas variadas de acuerdo al contexto histórico (Villar, 2002, p. 94).

Las funciones se confunden habitualmente con las competencias municipales, que son aquellas tareas asignadas al gobierno local por el marco legal vigente. Las constituciones provinciales, las leyes y cartas orgánicas municipales consagraron históricamente los campos de

intervención de los gobiernos locales, asociados a la prestación de servicios urbanos básicos, la regulación de las actividades económicas y la atención de la pobreza extrema.

Después de la reimplantación de la democracia, las reformas constitucionales de la década del ochenta aumentaron sustancialmente estas competencias poniéndolas casi a la par de las funciones; sin embargo, este proceso no fue homogéneo en todas las provincias, manteniéndose la vigencia de algunos instrumentos legales de más de medio siglo.

Adicionalmente, durante los años noventa, la desarticulación del Estado del Bienestar y el proceso de reformas económicas estructurales a escala nacional y provincial generó crecientes demandas ciudadanas, lo que obligó a redefinir las viejas funciones municipales. Entre las más trascendentes, se verificó una variación cualitativa en la asistencia social, que se modificó sustancialmente respecto de la atención de grupos vulnerables (menores, jóvenes, drogadictos, desempleados, ancianos, discapacitados) así como en el enfoque más vinculado a la promoción.

La innovación ha sido definida como el proceso de aprendizaje/cambio estructural originado en la creatividad de los gobiernos, es decir, en la capacidad de producir novedad original. La novedad original puede ser entendida como las variaciones y recombinaciones realizadas a partir de los objetivos, metas, misiones, estrategias, procesos, actividades, tareas, recursos, tecnologías, sistemas y tecnologías de gestión actualmente existentes en el sistema político" (Schweinheim, 1998, 39 - 40).

La innovación suele ser el resultado de procesos sostenidos a lo largo del tiempo lo que posibilita que las nuevas recombinaciones y variaciones se institucionalicen. Un preconcepto habitual es que la innovación se genera repentinamente: por el contrario, suele ser el resultado final de un largo proceso de aprendizaje de los actores del cambio, sean individuales o colectivos, estatales o no estatales, públicos o privados.

Es central para entender la genealogía de los procesos, bucear en la profundidad de la construcción histórica de los actores y comprender la lógica de las acciones innovadoras emprendidas. La creatividad resulta importante, pero también la observación del desarrollo y maduración de los aprendizajes previos; sobre todo, la capacidad de análisis de las condiciones del contexto resulta vital para la correcta evaluación de la implementación y del éxito en la ejecución de las políticas.

En síntesis, innovar es enfrentar los hechos de manera diferente, mediante el empleo de técnicas y procedimientos nuevos y más eficientes, que permitan la construcción de nuevas capacidades y de ese modo faciliten el logro de resultados más eficaces.

Cravacuore (2002) ha postulado una interpretación sobre el papel de los actores de la innovación en los gobiernos locales, centrándose en el proceso innovador en los actores estatales y su poder de cambio, y considera que existen actores políticos o burocráticos que proponen el cambio organizacional; para ello, teniendo en cuenta las condiciones contextuales y gozando del poder y de los conocimientos suficientes para adoptarlo o implantarlo, deciden desarrollar innovaciones con el fin de aumentar la eficiencia de la organización, lograr una mayor satisfacción de las demandas ciudadanas o incrementar su prestigio personal, poder político o decisional.

Desde esta perspectiva, la innovación es un elemento desequilibrante, dado que su adopción genera una alteración del medio que incentiva a otros a seguir el camino, produciendo la eliminación progresiva de la ganancia de prestigio excepcional, lo que refuerza el proceso motivando a éste o a otros actores a realizar nuevas innovaciones.

En este sentido, cabe destacar el accionar de la Municipalidad de Peñalolén que ha jugado un importante rol en el desarrollo social de este territorio y se proyecta hacia el futuro como una comuna moderna,

respetuosa de su patrimonio y los recursos naturales, que otorgue a todos sus habitantes un espacio para vivir, desarrollarse y progresar, sin olvidar la promoción de la solidaridad, el deporte, la cultura y **la participación ciudadana**.

Para ello, se ha propuesto priorizar ocho ejes estratégicos de desarrollo (Vida Saludable en Barrios, Agenda Pro-empleo y Desarrollo Económico, Apoyo Social Integrado, Seguridad Ciudadana, Medio Ambiente, Educación y Capacitación, Recreación, Deporte y Cultura, Modernización Institucional y Tecnológica), dentro de los cuales el legado de modelo de gestión local y renovación de liderazgos se hace presente.

Según los nuevos desafíos de la gestión municipal planteados anteriormente, es que se debe desarrollar la articulación público-privada, es decir, la alianza estratégica del sector público, el sector privado y la sociedad Civil Organizada.

2) Asociativismo, La Asociación Público, Privada y Sociedad Civil Organizada para el desarrollo local.

La **articulación** suele presentarse en formas variadas y complejas. A los efectos analíticos pueden observarse al menos dos formas: la interinstitucional que se da entre organismos públicos, y el asociacionismo que se presenta entre organismos estatales y no estatales como los del tercer sector o privados.

La articulación interinstitucional se presenta cuando se plantea la coordinación entre el municipio, a través de cualquiera de sus dependencias, y otras organizaciones públicas. Desde el punto de vista organizacional, se observa que esta articulación no se utiliza para las tareas rutinarias y sistemáticas sino para resolver problemas específicos ó implementar

proyectos, más o menos formalizados, que demandan la participación de diferentes instituciones públicas.

Desde la lógica política, para que la articulación entre instituciones perdure, debe basarse más en relaciones horizontales que en jerárquicas, lo cual no descarta la tarea de coordinación. Este **Asociacionismo Municipal** será detallado en este mismo bloque, con el fin de diferenciar este concepto con el de Asociativismo. (Daniel Cravacuore, 2002)

La asociación entre el sector público y el no público también es llamada **asociativismo**. Ésta genera un grado mayor de complejidad tanto organizacional como política; también surge para la implementación de un proyecto determinado pero en este caso se incorporan actores no estatales.

Las organizaciones de la ciudadanía se integran a partir del valor que le puede agregar al proyecto, que puede ser concreto (recursos económicos, humanos, relaciones estratégicas) o simbólico (legitimidad, transparencia). Los objetivos centrales se establecen entre los distintos actores, conservando cada uno también los propios. La institución convocante no siempre es la que coordina (Villar 2002); en general se tiende a crear un nuevo organismo para administrar el proyecto.

Este tipo de articulación se puede hallar en casi todas las políticas municipales, pero sobresale en las de desarrollo social, en la promoción económica local y en la planificación estratégica. Desde la lógica política la implementación de programas asociativos busca, fundamentalmente, ampliar la base de legitimidad social; a través de la participación de organizaciones locales reconocidas se logra el compromiso de esas instituciones en los resultados que se obtengan y se presenta un mayor grado de transparencia ante la sociedad. Se establecen así redes de articulación política que tienden a brindar mayor sustento y legitimidad al poder político gobernante.

El **asociativismo** también implica conducir y mediar en las tensiones y conflictos que generan la interacción entre el sector público y privado y la dinámica del entramado de las instituciones y actores locales; debe también

resolver el problema de la desigual distribución de poder local, evitando la captura del Estado por parte del sector privado. Se debe tener en cuenta que los diferentes actores involucrados poseen sus propios objetivos, no siempre compatibles con los de otros actores sociales o con los del propio Estado: por ejemplo, las relaciones entre empresarios y sindicatos, o los problemas de tipo ambiental derivados de las habilitaciones de industrias suelen ser temas conflictivos que demandan del Estado una actitud mediadora y superadora.

Asimismo, se debe velar por la independencia de los intereses del Estado y por el principio de bienestar general que deben poseer las políticas públicas, evitando la cooptación para sus propios beneficios tanto de las organizaciones empresariales como de las organizaciones de la ciudadanía.

En la actualidad se considera que “el buen gobierno no depende tanto de la eficacia y eficiencia de las organizaciones gubernamentales como de la capacidad de establecer una arquitectura y un proceso social que incentiven, coordinen, orienten, influencien y equilibren las interacciones antes aludidas. Gobernar la interacción significa, en primer lugar, procurar el equilibrio entre los diversos grupos y fuerzas sociales; pero significa también, y principalmente, influir en dichos grupos y fuerzas y orientar su dinámica con la finalidad de alcanzar nuevos y más deseables equilibrios. El gobierno debe mantener la cohesión social y procurar a la vez el cambio estructural, y hacerlo respetando y fortaleciendo la autonomía de los diversos grupos y organizaciones. Tal tarea no tiene nada de fácil.” (Daniel Cravacuore, 2002)

Como se ha ido aludiendo, el Estado debe jugar un rol absolutamente estratégico en la consolidación de un nuevo paradigma de gestión pública.

Es vital asumir de forma decidida una concepción renovada y revitalizada en la direccionalidad del sector público y de la formación y capacitación de los administradores públicos. Debe operarse la definición de “utilidad pública”, medible a través de indicadores de desempeño y canalizado en un proceso sistemático de control de gestión.

La actividad óptima de un gerenciador público debe abarcar el manejo de la relación interpersonal y la disponibilidad concreta de información requerida en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, un sistema de planificación eficiente debe incluir la capacidad para formular la agenda global de decisiones, definir los objetivos organizacionales y las opciones estratégicas, y conformar una suerte de red de contactos formales e informales (internos y externos) que faciliten este mecanismo y reorienten la visión simplista del gerenciamiento público a una óptica “complejizada” de la gestión o administración estatal.

Es por ello, que la edificación de un sistema integral de planificación, de formulación de objetivos políticos – institucionales y de definición de la estrategia global y sectorial que canalice la estructura de objetivos organizacionales de alto nivel gerencial, se torna indispensable para “moldear” una administración pública moderna y exitosa.

El **Asociativismo** es entendido como la articulación que se establece entre el sector público (gobiernos locales o municipio), la ciudadanía (en general u organizada) y el sector privado (empresas, fundaciones, ONG, entre otros) con el fin de promover el desarrollo social.

Por ende, la articulación se produce cuando dos o más organizaciones públicas, privadas o de la sociedad civil organizada acuerdan y coordinan políticas que se traducen en acciones concretas, cada una asume una o más

tareas específicas y aporta sus propias capacidades, sin que entre ellas existan relaciones de subordinación.

La causal del fenómeno de la articulación puede esgrimirse en una primera instancia por la necesidad de cada uno de los sectores por relacionarse con el otro debido a las características y potencialidades que tiene cada sector y que al trabajar juntos es posible lograr un desarrollo social sustentable y óptimo a través del tiempo.

Por otro lado, esta relación se da por la presión de la ciudadanía en su necesidad de ser partícipe del cambio social y las decisiones que esto implique. Si bien este ha sido un proceso lento, se observan crecientes niveles de demanda para participar en los asuntos públicos. Muchas veces esta participación es producto del propio aprendizaje de la ciudadanía en la implementación y ejecución de políticas que contemplaban la articulación y que fueron implementadas desde la década del noventa.

Esta unión no solo se lleva a cabo entre los distintos actores, si no que también puede darse entre las mismas organizaciones. Un ejemplo de esto es el **Asociacionismo Municipal**, la Cual tiene como objeto hacer “concesiones a los Gobiernos Locales con el propósito de lograr la estabilidad política”. (Unión Iberoamericana de Municipalistas, 2010)

El conjunto de razones que explican o justifican este fenómeno, no son fáciles de determinar, se estima que es una unión de las entidades locales en defensa de intereses comunes. Se trata en efecto, de una realidad en la que concurren causas muy distintas solo explicables, en muchos casos, desde las singularidades propias de la organización territorial de cada Estado y desde sus concretas circunstancias económicas y sociales.

La creación de estas asociaciones viene propiciada, de una parte por la propia insuficiencia de las colectividades locales para la prestación de no

pocos de los servicios que tienen encomendados. No son excepcionales, ni España y en el conjunto de los Estados de la América Latina, los supuestos en los que las colectividades locales carecen de los recursos económicos

necesarios para prestar eficazmente los servicios que tienen encomendados, servicios que, en muchos casos, han adquirido una complejidad y de desarrollo técnico que viene a crecentar considerablemente su coste.

Por lo tanto, el **Asociacionismo Municipal** se ve impulsado, de otra parte, por las necesidades propias y singulares de las grandes conurbaciones urbanas características de nuestros días. Estas asociaciones tienen numerosos ordenamientos jurídicos regulan, bajo la denominación por lo general de mancomunidades, entidades surgidas del libre pacto asociativo municipal con el objeto de gestionar servicios públicos propios de esta instancia. Así por ejemplo, la Ley orgánica de Régimen municipal de 15 de junio de 1989 de Venezuela recoge, en la enumeración de entidades locales establecida por su artículo 13 y junto a los Municipios y Distritos metropolitanos, las Mancomunidades “y demás formas de asociativas o descentralizadas municipales con personalidad jurídica”. Definiendo en su artículo 28 a las Mancomunidades como entidades formadas mediante Acuerdo Celebrado entre dos o mas municipios o Distritos, o entre estos y uno más municipios, para la prestación de determinados servicios municipales”, en el artículo 30 especifica que “tendrán personalidad jurídica propia y no podrán comprometer a los municipios que las integren, más allá de los límites señalados en el Estatuto respectivo”. (Unión Iberoamericana de Municipalistas, 2010)

3) Roles y estrategias de los actores del Asociativismo en el Desarrollo Local.

Rol de la Sociedad civil Organizada.

Para Corporación Participa (P., 2003), la participación ciudadana representa **la relación entre Estado y ciudadanía**, señalando “Cuando hacemos referencia a la participación ciudadana efectiva, entendemos por

ello tomar parte activa en todos los aspectos que hoy comprende la denominada esfera pública. Una esfera pública que se relaciona con todo aquello que es de interés público y que cada día más deja de estar identificada con el concepto de Estado, pasando a ser un área del trabajo compartida entre el Estado y las organizaciones de la ciudadanía”.

De esta manera, para comprender el significado de participación ciudadana, se hace necesario aproximarse a las concepciones de “esfera de lo público” y de “ciudadanía”. Ambas acepciones dan cuenta de una participación ciudadana imbricada en un sistema político, que en este caso, es el régimen democrático. Así Castoriadis (Cornelius., 1997) señala: “Una definición de la democracia tan buena como cualquier otra es: el régimen en el cual la esfera pública se transforma real y efectivamente en pública – pertenece a todos, está efectivamente abierta a la participación de todos”. Al respecto, el mismo autor, argumenta: “Paradójicamente, las pseudo – ‘democracias’ occidentales contemporáneas de hecho han transformado en gran parte en privada la esfera pública: las decisiones realmente importantes se toman en secreto y entre bastidores (del Gobierno, del Parlamento, de los Aparatos de los partidos)”.

La crisis de las democracias modernas, plantean como un gran desafío el proceso de democratización de lo público. “Desde diversas perspectivas, estos temas están cada vez más presentes en la agenda latinoamericana que juega a favor de la democratización.

Particularmente visible es el reconocimiento de una tensión creciente entre el Estado y la sociedad que, por un lado, se traduce en la demanda de que lo público (y lo político) no se agote en lo estatal y que, por el otro lado, se traduce en la búsqueda de la preservación de identidades culturales y de una mayor autonomía de lo social. Al mismo tiempo existe mayor conciencia de que el Estado no puede asumir todos los desafíos, sobre todo en materia de cohesión social, sino es capaz de actuar como un ente público, esto es democratizando el concepto de lo público”. (P., 2003)

A su vez, la misma Corporación Participa (P., 2003) señala: “La introducción de lo ‘público’ como una tercera dimensión, que supere la visión que enfrentan los conceptos de ‘lo estatal’ o ‘lo público con lo privado’, está vinculada a la necesidad de entender de forma distinta las relaciones entre Estado y sociedad. Si seguimos a Lechner (1992), lo público constituye un ámbito específico distinto a la esfera política y a la esfera estatal: es el lugar de la deliberación colectiva de los ciudadanos y la modalidad en que la preocupación ciudadana por el orden social puede actualizar lo político en la política”.

Considerando la esfera de lo público como una categoría de análisis para los procesos de democratización de los Estados, la importancia de la participación ciudadana se entiende en su contribución “a la redefinición de lo público, quitándole el uso exclusivo de lo público a lo estatal y propiciando conquistas al margen del mercado y el Estado. Lo público involucra a la ciudadanía, crea espacios de participación y puede contribuir a corregir fallas en el mercado y del Estado, así como a construir y reconstruir instituciones”. (Sanhueza, 2004)

●**Tipos de Participación Ciudadana en la Gestión Pública** (Mujica, 2005)

i) La participación informativa

Si bien esta dimensión se menciona o se considera generalmente como un tipo de participación, es importante tener en consideración que corresponde más bien a una condición básica para la existencia de cualquier tipo de participación. El objetivo es proveer información sobre el tema en cuestión. En este nivel el flujo de información es unidireccional y no existe posibilidad de retroalimentación o negociación por parte de la ciudadanía, sin embargo la autoridad pública debe asegurar que la información tenga una difusión adecuada, sea oportuna, completa y ampliamente accesible a la población. Asimismo, la información debiera abarcar todas las etapas de las

actividades públicas, incluyendo la rendición de cuentas de la autoridad sobre las mismas.

A modo de ejemplo son las Rendiciones de Cuentas Municipales, en donde todos los actores locales son los responsables de aportar a la consolidación de la gobernabilidad democrática en sus distritos y comunidades. Por ello desarrollan acciones de rendición de cuentas que constituyan espacios de encuentro entre la población y su gobierno local es fundamental. (CALANDRIA, 2006)

ii) Participación consultiva

La participación ciudadana se plantea como opinión y control de parte de los interesados en el cumplimiento de los objetivos políticamente definidos por parte de la administración pública.

Aquí se interceptan la participación que permite ejercitar los propios derechos y simultáneamente utilizar la oferta existente, velando por el adecuado cumplimiento de los objetivos y las reglas del juego preexistentes. Un prerequisite a esta modalidad de participación es el acceso a la información por parte del ciudadano.

A nivel local se visualizan las experiencias tipo cabildos o consultas locales, las que abren espacios de conversación y consulta sobre temas a los que convoca la autoridad. A través de estos mecanismos la autoridad local decide convocar a la ciudadanía, ya sea a nivel masivo o bien a un grupo de determinado con el objeto de conocer la opinión sobre un determinado tema o asunto.

Este tipo de participación se evidencia en la Municipalidad de Peñalolén, Región Metropolitana, en donde han basado sus principios estratégicos de participación en Los Cabildos Comunales, estos tienen como principal objetivo diseñar junto a la comunidad, el Plan de Desarrollo Comunal – PLADECO – definiéndolos como un canal de participación y expresión de los sueños y aspiraciones que los ciudadanos tienen para su futuro. (Municipalidad de Peñalolén)

iii) La participación decisoria

Este tipo de participación ciudadana se orienta fundamentalmente a garantizar que las decisiones tomadas en la administración pública no se realicen en función de sus propios intereses sino de los intereses generales definidos políticamente. En este sentido, este tipo de participación más cercana a la participación política que con objetivos meramente administrativos.

Asimismo la participación de las personas y grupos es convocada en la perspectiva de influir respecto de un tema específico. A través de un proceso de negociación entre las partes involucradas se establecen acuerdos. Estos acuerdos tienen carácter vinculante, lo cual implica que la decisión que se produce dentro de un determinado proceso es obligatoria para la autoridad.

La participación a este nivel combina la participación en la toma de decisiones con la expresión de los derechos y demandas. Es un tipo de participación en la cual la Ciudadanía actúa con un sentido de identidad e intereses propios. A la vez logra proponer temas al Estado, influir directamente en la toma de decisiones e incrementar su capacidad de negociación e interlocución con el sector público.

En este tipo, el sujeto que participa se piensa a si mismo como co-productor y también velador en relación a la toma de decisiones de la administración pública. En la medida que la decisión pasa a ser obligatoria, la ciudadanía debe desempeñar un rol de control sobre la adecuada implementación de la decisión adoptada con el objeto de velar por su adecuado e íntegro cumplimiento.

En cuanto mecanismo de expresión e integración de las demandas ciudadanas en la consecución de un interés general, el ejercicio de la participación ciudadana se orienta, fundamentalmente a garantizar que las decisiones tomadas en la administración pública no se realicen en función de sus propios intereses sino de los intereses generales definidos políticamente.

iv) Participación como co-gestión / ejecutora.

Este tipo de intervención ciudadana incluye desde la participación en el diagnóstico, la ejecución hasta la evaluación de las políticas públicas. Desde esta perspectiva se proponen acciones de perfeccionamiento de la descentralización en la toma de decisiones regional y local, simplificación de trámites, mediciones de productividad, mejoramiento comunicacional, mejoramiento de los servicios públicos, mejoramiento de los recursos humanos, cumplimiento de parámetros de eficiencia, cobertura y calidad.

La participación de tipo ejecutora y administradora combina la participación asociada a la toma de decisiones en la gestión pública y la satisfacción de necesidades básicas. Esta modalidad considera a los beneficiarios como gestores de programas públicos para dar a respuesta a problemas que los afectan. Desde este punto de vista, puede pensarse en este tipo de participación en asuntos de carácter social, donde la ciudadanía pasa a ser parte de la ejecución de una determinada política. Supone también que exista liderazgo social e información para actuar como interlocutor de las agencias estatales.

Este tipo de participación es un incentivo para una gestión pública eficiente y eficaz; ella surge en relación a los problemas derivados del formalismo. Esto es, al predominio estricto de una racionalidad formal que dificulta que la gestión de la administración obtenga los objetivos perseguidos. Entre las deficiencias detectadas, se señalan deficiencias en el personal, en los recursos, en los procedimientos. Independientemente de la significación política que pueda tener el no logro de los objetivos propuestos, lo cierto es que la falta de eficacia y eficiencia de la administración pública impacta negativamente en los intereses de los interesados.

En el ámbito de las políticas públicas, las propuestas de participación ciudadana para el mejoramiento de su eficacia y eficiencia abarcan prácticamente todas las etapas del proceso de planificación. Especial énfasis adquiere el planteamiento de las demandas de los interesados y usuarios de las respectivas políticas. Se trata de intereses sociales, que reconocidos como de interés público, se activan para ser objeto de las acciones de administración. Al mismo tiempo, la participación de los interesados en la gestión pública busca romper el formalismo burocrático por un tipo de solución más directa. Dicha participación, se extiende tanto a los entes colectivos organizados, a las agrupaciones coyunturales y transitorias, como a los individuos particulares que deseen intervenir.

Un ejemplo, son los Presupuestos Participativos son un mecanismo de participación y deliberación sobre la distribución de los recursos públicos de los gobiernos municipales que se vienen implementando en Porto Alegre desde que en 1989 llegara al poder el Frente popular.

El proceso consiste en la celebración de sucesivas y periódicas reuniones temáticas, donde la población que participa discute y delibera cuáles son las prioridades y la aplicación de recursos en obras y servicios, las cuales serán enviadas a la Prefectura Municipal de Porto Alegre, (PMPA), y así formarán parte del presupuesto municipal del año siguiente. En las

plenarias regionales y temáticas, los participantes escogen además de prioridades, a los consejeros y delegados. (Pérez, 2003)

v) Participación instrumental

Esta modalidad reúne la participación que tiene por propósito la satisfacción de necesidades básicas y por ende la relación con la administración pública interesa sólo en cuanto permita acceder a estos recursos. Este tipo de participación instrumental utiliza la oferta tal cual viene predefinida desde los canales institucionales correspondientes. En este tipo de participación el sujeto actúa fundamentalmente como un usuario-cliente, y en cuanto tal no buscará incidir en la gestión pública en tanto obtenga los resultados deseados.

Rol Privado.

El rol privado en el asociativismo está ligado principalmente a la **Responsabilidad Social Empresarial y a la Filantropía**, por lo que comenzaremos haciendo la diferencia entre ambos conceptos.

Antes de hablar de la Responsabilidad Social Empresarial (R.S.E.) como tal, es pertinente referirse a la filantropía, un tema ineludible dentro del marco de la RSE al menos en los países latinoamericanos, ya que existe una tendencia a confundir el concepto de la RSE con la filantropía o viceversa.

La palabra **filantropía** es muy precisa en su concepto y en lo que a ella se refiere, pero la RSE, no es tan precisa en su concepto, de hecho sus definiciones son tan múltiples como divergentes, no existe una única definición que determine exactamente lo que es y lo que no es, pues su concepto está en permanente evolución y desarrollo. Muestra de esto, es que

algunas definiciones de la R.S.E incluyen a la filantropía como parte de ella, mientras que otras discuten que la filantropía no es como tal. Estas divergencias en las definiciones del concepto de R.S.E además de demostrarlo no muy clara que está la relación entre filantropía y R.S.E, pueden prestarse para mayores confusiones entre estos dos términos. Debido a esto, es la gran importancia de adoptar una posición clara frente a la relación que existe entre los dos términos antes de continuar con el tema de R.S.E más a fondo.

La **filantropía** según el diccionario, se define como amor al género humano o bienestar del prójimo. La palabra se origina de los vocablos griegos Philos y Antrophos, donde philos significa querido o amado y antrophos humano u hombre, se puede decir entonces que etimológicamente, el término filantropía significa amor por el género humano, por la humanidad y todo lo que a ella respecta.

Históricamente la **filantropía** ha significado una virtud, un sentimiento de consideración por la humanidad, de benevolencia, generosidad, amabilidad, disposición, y esfuerzo activo de promover el bienestar de las demás personas, causada por imperativos morales altruistas. La filantropía es reactiva, es decir, no se queda en el sentimiento de amor a la humanidad, si no que es la expresión como tal del mismo sentimiento, del mismo impulso de generosidad. Es por esto, que el término como tal de filantropía, es comúnmente usado al hablar de movimientos que implican donaciones humanitarias y que colaboran en el progreso de la comunidad. Este sentimiento de benevolencia encaminado hacia el bien común, es desinteresado, no existe en el algún tipo de ánimo de lucro y es además voluntario.

Algunas definiciones de R.S.E pueden ser más radicales con lo que respecta a la filantropía, como lo hace ésta: **“La R.S.E no es filantropía, no son acciones sociales independientes, ni son obligaciones ni**

imposiciones a las empresas. La R.S.E más bien, es una estrategia o una forma de actuar de la empresa en su interrelación con todos los actores que la rodean y que se convierten en una ventaja competitiva” (ESPINOSA, 2007)

Aunque la filantropía difiere con la R.S.E, esta última no condena a la primera, es decir, la R.S.E no sentencia la filantropía como negativa en sí misma y muestra de esto es que la filantropía es reconocida en muchas ocasiones dentro del marco de R.S.E como un terreno abonado para su gestión. La filantropía es reconocida como un primer paso para avanzar en la R.S.E, de hecho al intentar trazar una línea de evolución de la R.S.E en el tiempo, se puede ver que antes de hablar de R.S.E se habla de filantropía (ESPINOSA, 2007)

Según Garriga y Melé (2004), en las teorías integradoras de RSE, el sector privado está enfocado en la satisfacción de las demandas sociales. El argumento de esta orientación es que las empresas dependen de la sociedad para su existencia, continuidad y crecimiento. Este grupo comprende el enfoque de la gestión de los asuntos sociales (Wartick y Mahon, 1994), el principio de responsabilidad pública, (Preston y Post, 1975; 1981), el enfoque de gestión de los **stakeholders** (El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores claves que se ven afectados por las decisiones de una empresa), y el desempeño social corporativo.

El primero se orienta a los procesos de inclusión de las demandas sociales y el proceso de toma de decisiones basado en estas exigencias. El segundo sostiene que un comportamiento empresarial adecuado deriva de una política pública, la cual debe comprender leyes, reglamentos, aspectos de opinión pública, la emergencia de temas sociales y las prácticas de implementación del marco legal.

El enfoque de gestión de los **stakeholders** se orienta hacia las personas o grupos que afectan o se ven afectados por las políticas y prácticas empresariales; en este enfoque se analiza la cooperación entre los stakeholders y la empresa para maximizar los beneficios mutuos y la eficiencia de las estrategias de manejo de intereses conflictivos. El desempeño social corporativo incorpora la búsqueda de la legitimidad social por medio de procesos que ofrezcan respuestas adecuadas a determinados problemas sociales. (Valle, 2011)

La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Las organizaciones tienen como fin principal la generación de valor y utilidades para los accionistas, esto sin dejar a un lado la sostenibilidad de la empresa y su supervivencia a largo plazo. Para poder alcanzar estos objetivos, se hace necesaria la presencia de diversos agentes económicos que aportan recursos a las empresas con el fin de contribuir a los fines de la misma, y a cambio, recibir una compensación que satisfaga sus necesidades e intereses y que, además, incentive a los agentes a seguir participando en la organización.

En ese sentido, podemos decir que los agentes tienen en cierto modo derecho a participar en la distribución de la riqueza generada en las organizaciones como consecuencia de su operación en la economía, recibiendo de esta manera unos beneficios que van más allá de los acordados con las organizaciones, y que en general se orientan hacia el aumento en la calidad de vida y el desarrollo sostenible, incluyendo mejoras en los aspectos económico, social y ambiental. Como diría Montes y otros (2005, p. 104), “Desarrollo que satisface las necesidades de la generación

presente, sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas. “Solidaridad intergeneracional”. (Relaciones entre organizaciones y stakeholders: necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés, 2007)

La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** puede definirse (<http://www.bcn.cl>) **como un compromiso entre el sector empresarial y la sociedad civil para crear una instancia de cooperación que permita mejorar las condiciones de vida tanto de sus trabajadores como del resto de la población.** La fundación PROHumana amplía esta explicación diciendo que es lo que la empresa hace como "contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y calidad de vida".

Así, una **empresa** socialmente responsable es la que se preocupa de, por ejemplo, crear un buen clima laboral interno, mantener transparencia con sus inversionistas, cumplir con todas las leyes laborales, cuidar la relación con sus proveedores, conservar limpio el medioambiente y (especialmente en el caso de las empresas públicas) mantener una buena relación con la ciudadanía.

La idea es que una empresa privada no tenga como única meta el posicionarse en el mercado y generar ganancias, sino también el tener una ética que responda al bienestar de quienes trabajan en ella y de la comunidad en que está inserta. Más que filantropía, es un compromiso voluntario a la solución de retos sociales que van más allá del horizonte de la empresa u organización.

La fuente inspiradora de la RSE es el Pacto Mundial impulsado por la ONU, cuyo fin es promover la creación de una ciudadanía corporativa global que concilie intereses comerciales y sociales. Fue presentado en 1999

durante el Foro Mundial de Davós y reúne a más de 2.000 empresas y organizaciones que adhieren a diez principios de responsabilidad social agrupados en cuatro áreas: derechos humanos, condiciones laborales, medioambiente y anticorrupción.

Por su definición y naturaleza, no hay normativas que rijan la RSE (la idea es que sea todo iniciativa propia del empresariado, aunque en Inglaterra y Dinamarca existen ministerios dedicados a la RSE), pero sí hay guías, lineamientos y estándares que sirven de referencia. El primero es el ya mencionado Pacto Mundial. Existe una organización internacional llamada Global Reporting Initiative que fija algunas líneas a las que varias entidades adhieren voluntariamente.

En el horizonte está, sin embargo, una norma especial para la RSE: la norma ISO 26.000, concebida en 2002, actualmente en desarrollo en Brasil. En su elaboración están involucrados 43 países miembros de ISO (21 de ellos son naciones en vías de desarrollo). La idea de ISO 26.000 es que otorgue las pautas para una certificación global de lo que es la RSE.

Las contribuciones del sector privado y las asociaciones público-privadas se agrupan en dos categorías. Puede tratarse de transacciones comerciales impulsadas por incentivos del mercado y desarrolladas como parte del negocio y la estrategia comercial de una empresa aunque, sin embargo, tienen un impacto notable en el desarrollo; o bien se estructuran como esfuerzos innovadores concretos de aplicación de los principios y las estrategias del sector privado a problemas del desarrollo. Desde una perspectiva diferente, estas actividades innovadoras del sector privado constituyen netamente interacciones entre empresas privadas o se presentan como actividades que quedan claramente circunscritas al área de las asociaciones público-privadas.

Por ende se coincide en la necesidad de gestionar el patrimonio para asegurar su conservación, además del compromiso de los privados y de la

comunidad para mantenerlo. Se enfatiza además que deben aprovecharse los atributos que hacen única a la isla, para posicionarla internacionalmente, además de conocer las necesidades de los turistas y de la propia comunidad constituyente.

Es así que se busca fortalecer la participación de la comunidad local y mejorar su calidad de vida a través de un turismo sustentable y cuyos beneficios se queden en la misma comunidad, proyectando un turismo responsable, preocupado por el entorno, la calidad de vida, la participación y la sustentabilidad.

Rol Público.

En la actualidad, los municipios chilenos están inmersos en una realidad compleja, diversa y dinámica, propia de sus respectivos territorios comunales, pero que además es expresión de una sociedad crecientemente globalizada y competitiva. Las ciudades deben asegurar la calidad en la entrega de los servicios de aseo, iluminación, equipamiento, áreas verdes, seguridad ciudadana, subsidios, patentes, entre otros. Adicionalmente, las comunas pequeñas siguen enfrentando los problemas de la ruralidad, caracterizados principalmente por la dificultad en la disponibilidad de servicios básicos, distancias, aislamiento, declive de la economía campesina, y vulnerabilidad, entre otros aspectos.

El rol del municipio es clave. De ellos se requiere un comportamiento flexible, dinámico, innovador, colaborativo, consciente de su rol como instancia del Estado garante de derechos ciudadanos. Debe concebirse como actor de un sistema nacional/local de competitividad y desarrollo, que requiere la actuación concertada y en red entre actores públicos y privados.

Se trata de crear entornos territoriales que sean facilitadores del desarrollo local y que aseguren el acceso de usuarios, usuarias y organizaciones a los servicios municipales. (<http://www.chilecalidad.cl>)

Por esto se crea el **Sistema de Acreditación de los Servicios municipales**, el cual es un conjunto de procesos y métodos que buscan apoyar, guiar e incentivar a las municipalidades para que inicien y se mantengan en un camino de mejoramiento de su gestión y resultados, hasta alcanzar niveles de excelencia, elevando así la calidad de los servicios que reciben usuarios y usuarias.

Los principales componentes del Sistema son:
(<http://www.chilecalidad.cl>)

- **El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales:** es un conjunto de prácticas que fueron definidas como claves para la gestión de una municipalidad de excelencia. Este modelo fue construido por la SUBDERE, la Asociación Chilena de Municipalidades y ChileCalidad, con la participación de actores y expertos de la gestión municipal.
- **Un Instrumento de Autoevaluación:** concebido como un método para que el municipio pueda evaluar el estado de avance en que se encuentra su gestión actual al compararla con el Modelo, identificando las brechas a mejorar. La Autoevaluación está basada en una escala de cero a quinientos puntos, donde el máximo puntaje corresponde al total cumplimiento del Modelo de gestión de referencia.
- **Un Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales:** es un mecanismo de evaluación externo y de reconocimiento público a las municipalidades que alcancen determinados niveles de gestión municipal, en comparación con las prácticas de gestión del Modelo.

- **Un Sistema de Apoyo y Reconocimiento:** consiste en la puesta a disposición de las municipalidades que ingresen al Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales de profesionales preparados para dar consultoría y capacitación en el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y una metodología para el desarrollo de Planes de Mejora, con el propósito de guiar a las municipalidades en su camino a la excelencia. Asimismo, define reconocimientos que son entregados a aquellas municipalidades que van superando las etapas y alcanzando los distintos niveles de acreditación.

A la fecha, las municipalidades que participan en el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales actualmente son: Chillán, Villarrica, Curanilahue, La Calera, La Serena, Linares, San Felipe, **Quillota**, San Joaquín, Padre de Las Casas, Pelluhue, Purranque, Los Muermos, Traiguén, Collipulli, Tomé, Temuco, Conchalí, Los Andes, Limache, San Antonio, Cunco, Hijuelas, Algarrobo, Frutillar, Panguipulli y Caldera.

Según la Ordenanza de Participación Ciudadana de la Municipalidad de Quillota, el **artículo 3º** especifica que el municipio tiene como objetivo general **promover la participación de la comunidad en el progreso económico, social y cultural de la comuna**. Por lo tanto, el Rol público del gobierno local esta relacionado directamente con el rol que debe desempeñar la ciudadanía.

El **artículo 4º** de la Ordenanza de Participación ciudadana de la Municipalidad de Quillota, (<http://transparencia.quillota.cl>) describe los objetivos específicos, los cuales son:

1. Facilitar la interlocución entre Municipio y las distintas expresiones organizadas y no organizadas de la ciudadanía local.

2. Impulsar y apoyar distintas formas de Participación Ciudadana de la Comuna en solución a los problemas que le afectan, tanto si esta se radica en el nivel local, como en el regional o nacional.
3. Fortalecer a la ciudadanía, la participación de los ciudadanos y amparar el respeto a los principios y garantías constitucionales.
4. Desarrollar acciones que contribuyan a mejorar la relación entre el municipio y la ciudadanía.
5. Constituir y mantener una ciudadanía activa y protagónica en las distintas formas y expresiones que se manifiestan en la sociedad.
6. Impulsar la equidad, el acceso a las oportunidades y revitalizar organización con orientación a facilitar la cohesión social.
7. Ejecutar acciones que fomenten el Desarrollo Local, a través del trabajo en Conjunto con la ciudadanía.

En el nuevo enfoque de desarrollo local ganan lugar aproximaciones teóricas y experiencias prácticas que promueven el control endógeno, el conocimiento local, la vinculación entre empresas, entre el sistema productivo y el sistema tecnológico-científico, la participación e interrelación entre los actores, así como también la ampliación de las capacidades locales.

En este sentido, vale decir que el desarrollo local parte de la capacidad para la integración de visiones e intereses y la concertación de agentes públicos y privados con incidencia en el territorio. Así pues, el desarrollo debe ser visto como el resultado que se genere del esfuerzo organizado del conjunto de la comunidad y, muy particularmente para el aspecto económico, de la capacidad de conformar algo más que una simple aglomeración de empresas por industrias o sectores, donde se adopten nuevos modelos de organización que impulsen la flexibilidad y la descentralización operativa, favoreciendo la constitución de unidades estratégicas de actuación o de negocios, y donde se prioricen acciones colectivas sobre las individuales a través de la conformación de redes que promuevan la dinamización empresarial, el estímulo a las innovaciones y la utilización más eficaz posible de todo el potencial de desarrollo disponible o incorporable al territorio.

Las características y los impactos de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial cobran cada vez más importancia en los temas relacionados con el desarrollo regional. Ante los diversos desafíos derivados de los indicadores económicos, sociales y ambientales en las regiones del país se evidencia la necesidad de construir procesos de intervención social en los que participen todos los actores, Sector Público, Sector Privado y la Comunidad, para consolidar una visión compartida de futuro y promover el Desarrollo. (Valle U. d., 2011)

4) Desarrollo Local y el empoderamiento de la Participación Ciudadana.

El desarrollo local significa una nueva forma de mirar y de actuar desde lo local en este nuevo contexto de globalización. Su impacto diferencial está en función de las capacidades endógenas creadas para insertarse de manera competitiva en el mercado global, capitalizando por medio de estrategias propias, los diferentes actores de un territorio. Trabaja con la perspectiva **de garantizar los derechos de ciudadanía, a través del fortalecimiento del capital humano y capital social**. O sea, presupone restablecer la confianza entre los actores locales a través de la reconstrucción de las relaciones entre entes de gobierno, sociedad civil y demás actores de la región, permitiendo mayor gobernabilidad democrática, equidad y justicia social.

Las bases del desarrollo local están en plena coherencia con las Naciones Unidas, donde el **concepto de desarrollo (social y económico)** está basado en un concepto precedente: el de desarrollo humano, que posee una serie de componentes fundamentales: la igualdad de oportunidades para todas las personas de la sociedad; la sostenibilidad de las oportunidades, de una generación a la generación siguiente; y la "potenciación" de las personas, de manera que participen del proceso de desarrollo y se beneficien de él.

Los procesos de desarrollo endógeno se producen gracias a la utilización eficiente del potencial económico local que se ve facilitada por el funcionamiento adecuado de las instituciones y mecanismos de regulación del territorio. La forma de organización productiva, las estructuras familiares y tradiciones locales, la estructura social y cultural y los códigos de conducta de la población condicionan los procesos de desarrollo local, favorecen o limitan la dinámica económica y, en definitiva, determinan la senda específica de desarrollo de las ciudades, comarcas regiones. Este modelo, por tanto, está basado en la utilización de los recursos productivos locales (económicos, humanos, institucionales y culturales entre los que encontramos la estructura productiva, el mercado de trabajo, la capacidad empresarial, los recursos naturales, la estructura social y política, y la tradición y cultura), que constituyen las potencialidades de desarrollo endógeno y la mejora del nivel de vida de un área (Vázquez Barquero, 1986, 105)

El desarrollo local puede ser considerado como la materialización de un comportamiento solidario entre individuos deseosos de poner en valor sus recursos físicos y financieros. Por tanto podemos entender por desarrollo local un proceso, de marcado carácter voluntarista, encaminado al crecimiento y desarrollo no sólo económico sino también social y cultural de un territorio determinado, emprendido y gestionado por entes administrativos y sociales locales o mancomunados.

De aquí surge la importancia del entorno local en la medida en que el proceso de adaptación de conocimientos es realizado en las localidades a partir de la experiencia acumulada por los grupos de trabajo. Es por ello que a diferencia de la política de las empresas multinacionales que en los años cincuenta y sesenta pasaban por alto las diversidades locales, desvalorizando el saber contextual, en la actualidad se tiende a valorar mucho más ese tipo de conocimiento y, por tanto, a utilizar a la economía local como una variable estratégica para la competitividad global.

Las iniciativas de desarrollo local florecen en época de crisis, siendo su origen fundamental la crisis de los años setenta, y la consecuente caída generalizada del empleo en el Reino Unido, Francia, Estados Unidos, mientras que las primeras experiencias en el Sur son las Centroamericanas a partir de principios de los años noventa. No es casual, por tanto, que muchos de los programas ligados al desarrollo local obedezcan a un fuerte sustrato economicista y respondan a nombres como **"fomento del empleo", "iniciativas locales de empleo", "promoción económica", etc.**

Las propuestas realizadas por **CEPAL** en los noventa, tendentes a superar dicha situación, no han sido suficientes. Al respecto se afirma: "dicha estrategia padece un desbalance en los énfasis: excesivo en cuanto al progreso técnico y a sus efectos virtuosos sobre el crecimiento, la reinserción internacional y la equidad distributiva; insuficiente en cuanto a la dinámica perversa de la heterogeneidad y el subempleo propios del subdesarrollo, y al conjunto de medidas requerido para superarlos".

También en España a mediados de los años ochenta autores como Vázquez Barquero relacionan Desarrollo Local con una estrategia dirigida a la creación de empleo ya que éste "es sin duda el problema de la economía española a finales de la década de los ochenta. El cambio de la estrategia de desarrollo coincide en España con la creación del Estado de las Autonomías y los Ayuntamientos democráticos como estrategia adecuada para crear empleo y reestructurar las economías locales y regionales" (Vázquez Barquero, 1987).

A partir del estudio de diversos casos empíricos en la geografía española, Vázquez Barquero (1986, 1988 y 1993), defiende que todas las comunidades locales disponen de un cierto número de recursos que constituyen las potencialidades de desarrollo endógeno de un determinado territorio. Los casos de existencia de una estructura productiva viva, un mercado de trabajo, una capacidad empresarial, una estructura institucional y política, una tradición, unos rasgos culturales y unos recursos naturales,

suponen objetivamente un potencial de crecimiento y de mejora del nivel de vida de la población.

La estrategia de aceleración del proceso puede partir de la administración o de la propia iniciativa empresarial existente, o lo que viene siendo más frecuente, de la conjunción de ambas desde la creación de sociedades de promoción de desarrollo local, de las que existen ya más de 300 en España, y que responde a una necesidad de apoyo sentida localmente para facilitar y acentuar procesos ya iniciados o simplemente en proyectos aun sin definir. El desarrollo endógeno así concebido integra un conjunto de experiencias empresariales con singular interrelación sectorial, que utilizan los recursos propios del área de implantación (principalmente los naturales, humanos y financieros), y que con apoyo de la administración resultaría beneficiado por una mejoría en los servicios derivados de la oferta de infraestructuras, pudiendo planificarse y orientarse en función de unos objetivos y fases de actuación que tratarían de aprovechar las economías de escala de las tasas de crecimiento y acumulación obtenidos en cada fase.

Vázquez Barquero (1986), destaca además dos dimensiones específicas de este proceso. De un lado estaría la dimensión económica, derivada de la capacidad que demostrasen las empresas locales para organizar los factores productivos con niveles de productividad suficiente para ser competitivos en el mercado. Y por el otro lado, aparecería la dimensión sociocultural, manifestada en el hecho de que los valores e instituciones locales sirvan de base al proceso de desarrollo, fortaleciendo su propia estrategia.

Lipietz y Leborgne (1990: 111) señalan que “en primer lugar, la crisis latente del paradigma industrial, caracterizada por una disminución del ritmo de la productividad y un aumento de la relación capital-producto, dio lugar a un descenso de las tasas de rentabilidad hacia fines del decenio de los sesenta. La reacción del empresariado a través de la internacionalización de la producción, y del Estado (mediante la generalización de las políticas de

austeridad), derivó en una crisis del empleo y, por lo tanto, del Estado del Bienestar. Tanto la internacionalización productiva como el estancamiento de los ingresos activaron la crisis por el lado de la demanda hacia fines de los años setenta”.

En algunos países de Latinoamérica, cuando se habla de **"Desarrollo Local"**, éste implica una crítica a lo "Central". Hay una desconfianza hacia el "centro", es decir, hacia el Estado; de ahí que se reivindique "lo local", como un reconocimiento de la calidad del sujeto y de su toma de conciencia con valores como la **"sociabilidad, la vecindad y el barrio"**, frente a lo **"central" que considera al individuo como un "objeto"**.

En la presente década la definición del "desarrollo local", en la teoría coincide en esencia con la propugnada por países en vías de desarrollo, a pesar de las diferencias en variables socioeconómicas y espaciales con respecto a los países de la Europa Occidental. Así, la Fundación Interamericana (FIA) entiende el desarrollo local como "un proceso participativo para abordar y resolver diversos problemas y necesidades sociales, económicas y ambientales en un territorio jurídico administrativo (municipio, cantón, comuna, provincia, distrito, región, etc.), determinado por medio de la formación de alianzas entre la sociedad civil, los gobiernos locales y el sector privado que conduzcan al desarrollo sostenible, a la mejora de la calidad de vida de los grupos de bajos ingresos y al fortalecimiento de la democratización en toda la región".

De aquí surge la importancia del entorno local en la medida en que el proceso de adaptación de conocimientos es realizado en las localidades a partir de la experiencia acumulada por los grupos de trabajo. Es por ello que a diferencia de la política de las empresas multinacionales que en los años cincuenta y sesenta pasaban por alto las diversidades locales, desvalorizando el saber contextual, en la actualidad se tiende a valorar mucho más ese tipo de conocimiento y, por tanto, a utilizar a la economía local como una variable estratégica para la competitividad global.

El modelo económico neoliberal que se aplicó en casi toda América Latina (con todos los matices y particularidades históricas de cada una de las sociedades) tiene fundamentos neoclásicos, lo que se expresa en políticas con una clara hegemonía de mercado y en la apertura externa (asumiendo la teoría de las ventajas comparativas por la cual el libre mercado llevaría a la convergencia de las economías), que conduce al predominio del capital financiero. En países en vías de desarrollo se ha materializado durante décadas el crecimiento económico pero sin desarrollo, y ese fenómeno se da "cuando la actividad económica se concentra en torno a las implicaciones de firmas extranjeras o las grandes obras públicas y no se irradia al conjunto" (Perroux, 1981).

Ni el modelo de sustitución de importaciones impulsado por CEPAL produjo los efectos de homogeneización social y diversificación productiva previstos, ni el modelo neoliberal logró el desarrollo de los países de América del Sur en el sistema globalizado. En ambos casos se conformaron islotes de modernidad y se ampliaron las distancias entre los sectores modernos y no modernos de la economía, con todas las implicancias sociales y políticas de esta situación (en el último período se amplió en forma sustancial el número de excluidos y marginados, parias que, quizá por generaciones, no tendrán trabajo, educación ni salud).

•Desarrollo local y empoderamiento.

El desarrollo local podría fortalecerse, si la participación ciudadana incrementara su empoderamiento, por lo que es necesario la aplicación de estrategias que contribuyan al mismo en el marco de la democracia participativa, para la construcción de territorios con un desarrollo adecuado. La noción "empoderamiento", no como realidad abstracta sino como objetivo participativo con manifestaciones concretas, abordables y viables, alejado de la pasividad y de las indolencias sociales que aparecen representadas en el imaginario colectivo participativo. La noción, traducción literal del término

inglés empowerment, se emplea para expresar el ejercicio real del poder por parte de la ciudadanía. J. Rappaport (1981,1987) ha propuesto, en el contexto de la actuación en Psicología Comunitaria, el concepto de empowerment (literalmente, dotación de poder). En una perspectiva

ecológica alude a una calidad fundamental de interacción de las personas con su entorno relacional y físico (A., Sánchez, 1996).

Etimológicamente este concepto alude a: **permitir, capacitar, autorizar o dar poder sobre algo o alguien o para hacer algo**. Conceptualmente, se refiere al proceso o mecanismo a través del cual personas, organizaciones o comunidades adquieren control o dominio sobre asuntos o temas de interés que le son propios (A., Sánchez). Los ejes centrales del concepto, serían entonces, la potenciación y fortalecimiento con la finalidad de sentirse y ser competentes en los ámbitos de interés para la propia vida. Rappaport en 1987, refiere que el empowerment (o empoderamiento) posee dos dimensiones o componentes complementarios para el caso del desarrollo comunitario. Una se centra en la autodeterminación personal, que sería la capacidad de determinar la propia vida (sentido de competencia personal). La otra, se centra en la determinación social y se refiere la posibilidad de participación democrática (sentido de competencia comunitaria).

Se trata de un concepto cada vez más utilizado que relaciona las nociones de poder, política y participación, en general, pero que ha surgido de experiencias realmente concretas, circunscritas a lo próximo, a lo cotidiano, a las necesidades sociales que requieren de satisfacción social.

Aparece ante la necesidad de apertura de líneas de acción, desde la reclamación de poder y voz para poder desarrollar planes, programas o proyectos específicos con el horizonte de la promoción de la plena integración de las comunidades locales y la participación social práctica.

En consecuencia, la noción de “empoderamiento” implica formas muy diversas de entender el mundo y las relaciones de poder (desde reformistas hasta revolucionarias). El común denominador entre todas ellas es la idea de compartir poder y tomar decisiones a todos los niveles, “**poder**” en todos los

ámbitos de la sociedad, perteneciente a todo individuo y a todo grupo. Para su concreción, precisa de sujetos activos, convencidos de ser capaces de convertirse en motores de su propio “empoderamiento”. Además, entronca con las nociones de poder vinculadas a los movimientos sociales, a las ideas de participación de acciones colectivas que contrarresten las relaciones de poder hacia las mayorías por parte de unas elites minoritarias, desde una perspectiva marcadamente transformadora y “desestabilizadora” en sus planteamientos originales que han ido evolucionando hacia posiciones como el seguimiento participativo de proyectos. De hecho la monitorización desempeña un papel destacado en esta alternativa participativa.

Empoderamiento es un concepto psicosocial con implicancias políticas: hablamos de poder, de transferencia de poder. Queremos resaltar aquí que un objetivo de vital importancia en la superación de la pobreza es la ruptura de los mecanismos psicosociales que la reproducen (que por cierto tienen su base en estructuras sociales objetivas). La ubicación de las personas que viven en condiciones de pobreza les impide muchas veces, tener control psicológico, material o político en cuestiones incluso cotidianas, más aún su escasa o nula incidencia en la toma de decisiones que se relacionan con políticas que eventualmente pueden mejorar sus condiciones de vida.

Este concepto muy pronto traspasó los límites de la Psicología Comunitaria, comenzándose a emplear en diversos ámbitos, especialmente en agencias internacionales de desarrollo, refiriéndola como un componente fundamental en las estrategias de erradicación de la pobreza (Banco Mundial, 2001; CEPAL, 2001).

El empoderamiento aumenta las oportunidades y aptitudes de las personas de optar y expresar sus opciones y transformarlas en actividades y resultados deseados. La capacidad de las personas de participar en la función de gobierno a nivel local y en la prestación de servicios locales no sólo está determinada por la dotación de recursos individuales (dinero, información, aptitudes, etcétera), sino también por el

capital social que sirve de base para las actividades colectivas tendientes a dar respuesta a sus preocupaciones comunes

Las prácticas de este fenómeno son el elemento inverso, a las relaciones verticales de poder vertido desde arriba. La autoestima, el desarrollo personal, la dignidad o la toma de conciencia son elementos constitutivos que enriquecen el enfoque, persiguiendo el objetivo de aumentar la participación individual y colectiva en movimientos o redes sociales activas. No está reñido con un contexto estructural o institucional en la medida en que busca reforzar a los actores sociales como sujetos activos que se convierten en objetivos de estructuras, de instituciones y de organizaciones, en el marco de los cambios en las relaciones políticas y con un carácter ineludiblemente político de reequilibrio del poder.

El entorno propicio para el desarrollo local comprende instituciones formales, como leyes, políticas y sistemas institucionales establecidos, así como sistemas informales, como valores, normas y prácticas sociales, que influyen sobre las decisiones y el comportamiento de las personas.

El respaldo externo para el desarrollo local comprende el suministro a los protagonistas locales —incluidos organismos públicos, organizaciones no gubernamentales y de base comunitaria— de recursos tales como financiamiento, capacitación, asistencia técnica e información. Las transferencias de recursos a organismos locales son comunes en todos los países; en zonas locales menos adelantadas, su proporción tiende a ser mayor.

La sociedad civil a través del sistema político tiene que buscar un nuevo pacto, democratizar el Estado para lo que se requiere una descentralización funcional y una gestión transversal del estado en relación a la sociedad para que se fortalezca la participación ciudadana y se empodere. Una posible alternativa, está por un lado en la construcción de un estado social, por otro en consolidar una sociedad de bienestar donde lo público no se agota en lo estatal teniendo el ciudadano un conjunto de

derechos y deberes abiertos a la aldea global desde la polis local. Lo público adquiere la significación de un espacio dinámico en el que se interaccionan distintos actores estatales, de la comunidad y el mercado con una lógica y objetivos comunes.

Tradicionalmente, los gobiernos de los países en desarrollo han recurrido a organismos convencionales del sector público —entidades sectoriales y gobiernos locales— para proporcionar infraestructura y dispensar servicios a nivel local. Recientemente se ha comprobado que los fondos sociales en que se utilizan métodos altamente descentralizados, participativos y basados en la demanda, como el de desarrollo impulsado por la comunidad, tienen bastante éxito en cuanto a suministro de recursos a los beneficiarios deseados y el logro de repercusiones rápidas. No obstante, esos enfoques innovadores no siempre han garantizado una coordinación e integración adecuadas de sus esfuerzos con la gestión de gobierno y la prestación de servicios por parte del sector público en el sentido más amplio.

El antónimo de empoderamiento es alienación o explotación, dependencia, en definitiva, una concepción de los ciudadanos como instrumentos fácilmente socializables. No es una cuestión menor, no en vano la cuestión de la correlación de fuerzas en el contexto social global (internacional o mundial), regional (europeo) y el local (nacional, autonómico, municipal, provincial) no es ajeno a situaciones de polarización social, por la fragmentación y por el crecimiento de las desigualdades económicas, culturales, étnicas, espaciales, y un largo etcétera que incluye categorías sociológicas como edad, sexo y otras.

Un nuevo modelo de desarrollo debería retomar la tesis de los teóricos de la dependencia de que el subdesarrollo responde a causas intrínsecas al sistema capitalista; y elaborar un marco conceptual que integre los avances teóricos derivados de las relaciones centro periferia y las aportaciones de las diferentes teorías que reconocen el papel fundamental de las instituciones. También tendría que tener en cuenta una redefinición del papel del Estado

como agente principal para corregir los desequilibrios macroeconómicos y las brechas económico-sociales, en una nueva forma de gestión y organización de las relaciones de trabajadores y empresarios e impulsar acuerdos regionales de inserción internacional.

Por lo tanto, la globalización, en tanto proceso que busca simultáneamente formar un solo espacio de mercado y múltiples territorios de producción, contiene fuerzas que empujan la diseminación territorial de segmentos de variadas cadenas de valor, al tiempo que hace surgir fuerzas de descentralización, así como de centralización y concentración. Dada esta combinación de efectos, puede afirmarse que la globalización estimula el surgimiento de procesos de crecimiento local, lo que no significa que estimule también procesos de desarrollo local.

Lejos de la creencia generalizada en el sentido de que había que mantenerse al margen para preservar la identidad de una región, Becattini y Rullani (1993,19) plantean que, por el contrario, “los sistemas locales que se han revelado mayormente vitales y capaces de conservar la propia identidad tradicional han sido justamente aquellos que han aceptado el reto de la apertura al exterior y de la valorización de su saber contextual en redes globales”. De acuerdo con el papel que cada lugar juega en el circuito de los conocimientos, podría pensarse en una gran red mundial que ubicaría cómo se ha dado la interconexión entre localidades y regiones, a la vez que nos mostrara en dónde no se ha dado tal proceso.

Las propuestas de desarrollo local crean la posibilidad de fortalecer el contexto de la participación, especialmente si se toma en cuenta la existencia de “voluntades políticas” que privilegian las alianzas y consensos dentro del contexto geográfico de los municipios. El escenario participativo que instala la gestión asociada para el desarrollo define una metodología particular que subsume e integra visiones e intereses contrapuestos en acuerdos, negociaciones o concertaciones; en la que el diseño de estrategias y acciones conjuntas definen modelos de gestión cogestionarios y asociados.

El discurso de la globalización como amenaza de las identidades grupales, como mecanismo homogeneizador de formas y estilos de vida (que en muchos casos hace referencia únicamente a la dimensión del consumo) queda así en entredicho. Más bien parece que el proceso es inverso, se refuerzan y se crean nuevas referencias identitarias inmediatas. **Pero también parece que la emergencia de nuevas formas de identidad se da en muchos espacios al abrigo de los procesos desestructuradores (sobre todo en la esfera del trabajo) que han transformado la clásica marginación social en un fenómeno mucho más duro: la exclusión. Por primera vez aparecen colectivos, grupos sociales, que no son necesarios para el funcionamiento del sistema, que son “prescindibles”.**

La gestión asociada como componente del desarrollo local para promover estrategias y mecanismos para la satisfacción de las necesidades básicas de la población, no debe ser considerado como el diseño de un simple programa, debe ser concebido como “un espacio de articulación” que promueve la intervención de todos los actores sociales: vecinos, gobernantes, cooperativas, ONG’s, ciudadanos, etc., involucrados en un sólo objetivo, un solo trabajo, desarrollar los recursos y las estrategias necesarias para emprender los cambios que la sociedad requiere.

La realidad de los distintos países, nos indica que la mayor parte de los programas orientados desde los organismos del estado han tendido a actuar de un modo focalizado en ciertos sectores en condiciones de pobreza diseñando estrategias que en la mayoría de las ocasiones constituyen una invitación a integrarse en el modelo social planteado desde el marco dominante. Otras fórmulas, por el contrario han asumido la participación y asociatividad no sólo como instrumentos para lograr ciertos fines de la política social, sino que como recurso que puede posibilitar un cambio social más sustantivo y sostenible.

5) Trabajo Social en la Gestión Social.

La conciencia ética es una parte fundamental de la práctica profesional de los trabajadores sociales. Su capacidad y compromiso para actuar éticamente es un aspecto esencial de la calidad del servicio que ofrecen a quienes hacen uso de los servicios de trabajo social.

El objetivo del trabajo de la AIETS y de la FITS sobre ética es promover el debate ético y la reflexión en las organizaciones miembros, entre los profesionales de trabajo social de los países miembros, así como en las escuelas de trabajo social y entre sus estudiantes.

Algunos de los retos y problemas éticos a los que se enfrentan los trabajadores sociales son específicos de determinados países; otros son comunes. Ciñéndose a principios generales, la declaración conjunta de la FITS y la AIETS pretende animar a los trabajadores sociales de todo el mundo a reflexionar sobre los retos y dilemas a los que se enfrentan y a basar en la ética sus actuaciones en cada caso concreto. Algunas de estas áreas problema son:

- El hecho de que los trabajadores sociales se encuentran, a menudo, ante una situación de conflicto de intereses
- El hecho de que el trabajador social tiene a la vez funciones de ayuda y de control
- Los conflictos entre el deber de los trabajadores sociales de proteger los intereses de las personas con quienes trabajan y las demandas de la sociedad de eficiencia y utilidad.
- El hecho de que los recursos en la sociedad son limitados

Estas áreas toman como punto de partida la definición de trabajo social adoptada separadamente por la FITS y la AIETS en sus respectivas Asambleas Generales en Montreal, Canadá en julio 2000 y posteriormente adoptada como declaración conjunta en Copenhague en mayo de 2001.

El trabajo social promueve el cambio social, la resolución de problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento y la liberación de las personas para incrementar el bienestar. Mediante la utilización de teorías sobre comportamiento humano y los sistemas sociales, el trabajo social interviene en los puntos en los que las personas interactúan con su entorno.

Es así, como en la **Gestión Social** el trabajador social es el encargado de construir diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales.

La gestión social implica el diálogo entre diversos actores, como los gobernantes, las empresas, las organizaciones civiles y los ciudadanos. De acuerdo al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), la gestión social es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

El **proceso** requiere de un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en el diseño de las políticas públicas. Se trata, en definitiva, de la construcción de un espacio de relación social y vínculos de relacionamiento institucional, que se logra mediante un conjunto de acciones.

De esta forma, la gestión social se constituye como un canal mediante el cual la comunidad actúa con espíritu emprendedor para promover un cambio social. Para su éxito, es necesario reforzar los lazos comunitarios y trabajar por la recuperación de la identidad cultural y de los valores colectivos de la sociedad en cuestión.

Al sujeto que cuenta con capacidad de coordinación y de negociación tanto dentro de su propia organización como fuera de ella, se lo conoce como Trabajador social o Gestor Social.

El trabajo Social posee ejes ordenadores que determinan distintas áreas de desempeño profesional, siendo una de éstas el ámbito de la **gestión social**, se le considera un ámbito de acción contemporáneo, conformado por el conjunto de puestos laborales en diferentes organizaciones sociolaborales de acción social propiamente tal y en empresas productivas en que Trabajo Social es responsable de la gestión de recursos, redes e información. Se define este lineamiento, a partir de las tareas de administración y coordinación de proyectos y/o programas; en que el conocimiento de políticas internas, de fuentes de financiamiento internas o externas, de dinámicas institucionales, de orientación hacia las metas y del manejo de recursos, son fundamentales.

Los métodos de trabajo empleados en este ámbito son los vinculados a procesos de planificación, tales como la planificación estratégica, diseños de proyectos y la prospectiva, entre otros.

Las principales tareas que predominan en este ámbito de acción profesional son la administración, la coordinación, el trabajo en redes, diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y/o productivos, junto con la gestión de recursos humanos, materiales y/o económicos, siendo estos en lo general de un volumen moderado. Las redes son un soporte de gran envergadura utilizadas para establecer relaciones entre distintos

profesionales e instituciones, tanto a nivel interno como externo. (Castañeda & Salamé, 2009)

La Gestión Social determina la creciente transversalización del quehacer profesional, proporciona un nuevo contexto de desempeño, brindando mas dinamismo y oportunidades de inserción y desarrollo profesional futuro. (Castañeda & Salamé, 2009)



Marco Metodológico

▪ **Presentación.**

El presente capítulo hace referencia al diseño metodológico enfocado a la caracterización de experiencias de asociativismo entre actores **Públicos, Privados y Sociedad Civil Organizada** para el desarrollo local.

La metodología del presente Seminario de Título comprende los siguientes aspectos:

- Fundamentación del Problema.
- Fundamentación de la Metodología a utilizar.
- Delimitación del proceso de sistematización.
- Objetivos de la Investigación.
- Colectivo, Muestra y Criterios de Inclusión.
- Instrumentos y Estrategias de Recolección de la Información.
- Plan de Análisis.
- Procedimientos de Validación.

- **Fundamentación del Problema.**

En un contexto de Globalización y de Reforma del Estado es que se da inicio al desarrollo súbito de los gobiernos locales y regionales, los actores no estatales y de la sociedad civil organizada en particular, lo que plantea una reformulación de la vinculación pública, privada y de la sociedad civil organizada, esto es lo que se denomina “asociatividad”.

Para entender esta nueva esfera de conocimiento e información, es que el equipo seminarista sistematiza experiencias de asociatividad entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada, agrupándolas desde la gestión particular de cada uno de estos actores.

De esta manera, se realizará el análisis de las **Dimensiones Operativas: Situación Problemática, Condiciones Básicas, Obstaculizadores y Facilitadores**; y de las **Dimensiones Temáticas: Desarrollo Local Y Trabajo Social** de dichas experiencias asociativas, ya sea desde la gestión pública, gestión privada o gestión de la sociedad civil organizada.

▪ **Fundamentación de la Metodología a utilizar.**

Para el desarrollo del presente Seminario de Título, el equipo seminarista utilizará una definición del concepto sistematización propuesta por Alfredo Ghiso (2001), quien enuncia lo siguiente: *“La sistematización como un proceso de recuperación, tematización y apropiación de una práctica formativa determinada, que al relacionar sistémica e históricamente sus componentes teórico – prácticos, permite a los sujetos comprender y explicar los contextos, sentido, fundamentos, lógicas y aspectos problemáticos que presenta la experiencia, con el fin de transformar y cualificar la comprensión, experimentación y expresión de las propuestas”*.

De acuerdo a la definición establecida, se pueden desprender diversas formas de cómo asumir la sistematización:

- Sistematización como una recuperación de las experiencias de asociatividad en la práctica.
- Sistematización como producción de conocimiento.
- Sistematización como forma de contribuir al método utilizado en la articulación pública, privada y de la sociedad civil organizada.

Por consiguiente, se deduce que el equipo seminarista busca por medio de la sistematización, poder recopilar experiencias de asociatividad que serán analizados a lo largo del proceso, con el fin de generar nuevos conocimientos que contribuyan al método utilizado en la articulación pública, privada y de la sociedad civil organizada.

Es así que se puede convenir que a toda sistematización le antecede una práctica, y que a diferencia de todos los procesos investigativos, es un *“hacer”* concreto el que puede ser recuperado, recontextualizado,

reinformado, analizado e interpretado a partir del conocimiento adquirido a lo largo del proceso.

De acuerdo a ello, se considera a todo sujeto como sujeto de conocimiento, que posee percepciones y saberes productos de su hacer, y por lo tanto, la acción y el saber sobre la acción que posee, son el punto de partida de los procesos de sistematización, de donde se desprenden discursos, teorías y construcciones culturales, que durante la práctica, todas aquellas lecturas deben tomarse visibles y confrontarse con el fin de construir un objeto de reflexión y aprendizaje común.

Para la sistematización, es imprescindible tanto el proceso como el producto, ya que, las personas participantes, quienes poseen la experiencia se forman para lograr sistematizar y a su vez, sistematizando es como se forman. Dicha paradoja, es relevante, pues, como proceso de construcción de conocimientos sobre las prácticas sociales, regidos por principios éticos, la sistematización es capaz de emancipar y transformar la realidad social.

Se concluye la fundamentación de la metodología a utilizar, precisando que la sistematización busca generar categorías propias, dado que, las que han sido propuestas por los referentes teóricos conceptuales existentes, finalmente resultan insuficientes, pues, no permiten dar a conocer nuevos aprendizajes, y por tanto la creatividad y la consolidación de nuevos conocimientos inmersos en una realidad teórico – práctica, últimamente ha presentado gran relevancia.

- **Delimitación del Proceso de Sistematización.**

El proceso de Sistematización se delimita en torno a las experiencias de asociatividad de los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada.

Para el proceso de Sistematización que se llevará a cabo, se han seleccionado las siguientes experiencias de asociatividad que se categorizan de acuerdo al actor que toma la iniciativa en la gestión:

- ✓ **Asociatividad desde la Gestión Pública:** Referido a aquellas experiencias en que el actor público toma la iniciativa en la gestión y propicia la asociatividad de los demás actores.
- ✓ **Asociatividad desde la Gestión Privada:** Referido a aquellas experiencias en que el actor privado toma la iniciativa en la gestión y propicia la asociatividad de los demás actores.
- ✓ **Asociatividad desde la Gestión Sociedad Civil Organizada:** Referido a aquellas experiencias en que los actores de la sociedad civil organizada toman la iniciativa en la gestión y propician la asociatividad de los demás actores.

▪ **Objetivos de la Sistematización.**

Objetivo General

“Sistematizar las principales Experiencias de Asociatividad desarrolladas entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada en el marco del Desarrollo Local a fin de obtener aprendizajes profesionales de Trabajo Social”.

Objetivos Específicos

- 1) “Analizar las Experiencias de Asociatividad desde la Gestión Pública a partir de las dimensiones operativas y temáticas”.
- 2) “Analizar las Experiencias de Asociatividad desde la Gestión Privada a partir de las dimensiones operativas y temáticas”.

- 3) “Analizar las Experiencias de Asociatividad desde la Gestión de la Sociedad Civil Organizada a partir de las dimensiones operativas y temáticas”.

▪ **Colectivo, Muestra y Criterios de Inclusión.**

✓ **Colectivo**

El colectivo de estudio, se encuentra conformado por personas pertenecientes a Instituciones u organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil organizada que desarrollen experiencias de asociatividad a nivel nacional.

✓ **Muestra**

Para el desarrollo del presente Seminario de Título, la muestra será seleccionada de acuerdo al criterio de casos tipo que corresponden a la representatividad por estructura, es decir, se encuentran representadas todas aquellas instancias que configuran el objeto de estudio, quienes finalmente brindarán la información necesaria para lograr la sistematización.

Los participantes de la muestra serán las personas pertenecientes a experiencias de asociatividad entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil, de los cuales se espera que puedan compartir los conocimientos necesarios acerca de la temática a abordar, dispongan de experiencia para poder responder de manera adecuada y con argumentos lo que se busca saber y que posean habilidades comunicacionales de manera tal que se puedan dar a

entender de manera clara y concisa, junto con disponer de tiempo y disposición a participar de la sistematización.

✓ **Criterios de Inclusión**

- ✚ Personas participantes en experiencias de asociatividad en Instituciones u Organizaciones públicas, privadas y de la Sociedad Civil Organizada.
- ✚ Expresión del deseo de participar en la sistematización de manera libre y voluntaria.

▪ **Instrumentos y Estrategias de Recolección de Información.**

Para la etapa de levantamiento de la información del proceso de Sistematización de Experiencias de Asociatividad entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada, se requiere contar con las herramientas necesarias y con estrategias adecuadas para lograr resultados óptimos.

Por ende, se utilizarán como estrategias de recolección de la información, la Entrevista Semiestructurada y la Observación.

✓ **Entrevista Semiestructurada.**

La entrevista semiestructurada se define “como una conversación entre el entrevistador y el entrevistado(a) o entrevistados(as), conversación basada en una guía de asuntos o preguntas a través de las cuales el

entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández, 2003). Es por ello, que para caracterizar las experiencias de asociativismo según las tipologías anteriormente mencionadas se utilizará este instrumento cualitativo con el objetivo de constatar y analizar aquellos elementos que surjan según la información levantada.

- Entrevista semiestructurada dirigida a los representantes de institución u organización: Se realizará a través de preguntas abiertas dirigidas a los representantes de cada institución u organización pública, privada o de la sociedad civil organizada según corresponda. Esto con el fin de conocer las experiencias de éstos con respecto al asociativismo público, privado y de la sociedad civil organizada.

✓ **Observación.**

La observación, es la estrategia fundamental del método científico. “Observar supone una conducta deliberada del observador, cuyos objetivos van en la línea de recoger datos en base a los cuales poder formular o verificar hipótesis” (Fernández- Ballesteros, 1980, Pág. 135).

Se podría pensar en la observación como un método de recolección de información, pero la observación, además de un método, es un proceso riguroso de investigación, que permite describir situaciones y/o contrastar hipótesis, siendo por tanto un método científico. De esta forma, el equipo seminarista logrará obtener la mayor información posible acerca de los fines concernientes a la investigación.

▪ **Plan de Análisis.**

Tras haber recabado los antecedentes necesarios, para lograr dar inicio al proceso de sistematización, se procede a desarrollar un plan de

análisis con el fin de lograr una descripción conceptual adecuada y comprensible de las experiencias de asociatividad entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada.

1) En primer lugar, se categorizarán los distintos tipos de asociatividad según el **actor** que da inicio a la gestión para que se desarrolle la articulación de los actores involucrados, estos son los siguientes:

- ✓ **Gestión Pública:** Referido a aquellas experiencias en que el actor público toma la iniciativa en la gestión y propicia la asociatividad de los demás actores.
- ✓ **Gestión Privada:** Referido a aquellas experiencias en que el actor privado toma la iniciativa en la gestión y propicia la asociatividad de los demás actores.
- ✓ **Gestión Sociedad Civil Organizada:** Referido a aquellas experiencias en que los actores de la sociedad civil organizada toman la iniciativa en la gestión y propician la asociatividad de los demás actores.

2) En segundo lugar, se analizarán las dimensiones operativas y las dimensiones temáticas de las experiencias de asociatividad entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada planteadas por el equipo seminarista:

▪ **Dimensiones Operativas.**

- ✓ **Situación Problemática:** Entendida como el contexto en que se desarrolla la asociatividad y motivo por el cual se produce dicha articulación.
- ✓ **Condiciones Básicas:** Entendida como las circunstancias esenciales en las que se deben desarrollar las experiencias de asociatividad.

- ✓ **Obstaculizadores:** Entendido como aquellos obstáculos que podrían presentarse al inicio, durante o después de hacerse efectiva la asociatividad.
- ✓ **Facilitadores:** Entendido como aquellos elementos facilitadores que podrían presentarse al inicio, durante o después de hacerse efectiva la asociatividad.

- **Dimensiones Temáticas.**

- ✓ **Desarrollo Local:** Entendido como aquel concepto basado en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad, fundamentado en los factores del desarrollo económico y desarrollo social en el marco de la asociatividad.
- ✓ **Tareas del Trabajo Social:** Entendida como aquellas tareas especializadas que se podrían desarrollar en el Trabajo Social en el marco de la asociatividad.

- **Procedimientos de Validación.**

Para asegurar la veracidad de la información recabada y otorgarle sustento a la sistematización, se utilizarán los siguientes referentes para validar los resultados:

- ✚ **Juicio de Expertos:** Consiste en consultar mediante entrevistas a las personas participantes de las experiencias de asociatividad con el fin de tener la mayor cantidad de información pertinente para la consecución del desarrollo de la sistematización.
- ✚ **Consulta al Colectivo Profesional:** Se refiere a una revisión crítica de los resultados obtenidos durante el proceso de sistematización, por parte de los profesionales expertos.



Experiencias Asociativas para el Desarrollo Local

Presentación.

El capítulo que se presenta a continuación, busca dar a conocer los resultados obtenidos mediante el proceso de sistematización llevado a cabo por el equipo seminarista. Por lo tanto, se presentan las Experiencias de Asociatividad según el actor que da inicio a la gestión para que se desarrolle la articulación de los actores involucrados

Además, se analizarán las dimensiones operativas de las experiencias de asociatividad entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada: Situación Problemática, Condiciones Básicas, Obstaculizadores, Facilitadores, Desarrollo Local y Tareas del Trabajo Social en la asociatividad.

En conjunto a ello, se analizará el desempeño del Trabajo Social en las experiencias de asociatividad desde la gestión ejecutada por cada actor.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las tipologías de experiencias asociativas para un mayor entendimiento.

▪ **TIPOLOGÍAS DE EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS.**

<u>DIMENSIÓN</u>	<u>TIPOLOGIA</u>	<u>CASOS ESTUDIADOS</u>
Asociatividad desde la Gestión Pública.	Actor público Gestiona / Actor Privado Financia / Sociedad Civil Organizada Beneficiario	1) Municipalidad de Peñalolén. 2) Gerencia Responsabilidad Social de Quillota. 3) Cámara de Turismo de Isla de Pascua.
Asociatividad desde la Gestión Privada.	Actor Privado Gestiona / Actor Público Financia / Sociedad Civil Organizada Beneficiario.	1) Empresa Aramark. 2) Empresa Coca-Cola. 3) Fundación La Semilla. 4) Corporación La Calera.
Asociatividad desde la Sociedad Civil Organizada.	Actor Sociedad Civil Organizada Gestiona y Beneficiario / Actor Público Orienta y/o Financia / Actor Privado Financia.	1) Área de Participación Social Comunitaria. 2) Junta de Vecinos “El Sendero”.

I.- Experiencias de Asociatividad desde la Gestión Pública.

DIMENSIÓN	TIPOLOGIA	CASOS ESTUDIADOS
Asociatividad desde la Gestión Pública.	Actor público Gestiona / Actor Privado Financia / Sociedad Civil Organizada Beneficiario	1) Municipalidad de Peñalolén. 2) Gerencia Responsabilidad Social de Quillota. 3) Cámara de Turismo de Isla de Pascua.

- Tipo de Experiencia:** Esta tipología se centra en que el actor público gestiona la asociatividad, el actor privado financia y la sociedad civil organizada es el Beneficiario.



Fotografía de Experiencia Asociativa de la Municipalidad de Peñalolén.

▪ **Definición.**

A continuación se propone la siguiente definición de la Experiencia de Asociatividad desde la Gestión Pública analizada, a partir de la información recabada durante el proceso de Seminario de Título.

ASOCIATIVIDAD DESDE LA GESTIÓN PÚBLICA	
DEFINICIÓN PROPUESTA	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
La Asociatividad desde la Gestión Pública expone que la Municipalidad sea el actor responsable, quien conozca las necesidades y demandas de la Comunidad y también conozca a las empresas, sus rubros y hacia donde quieren invertir, por tanto, debe ser el responsable y el más indicado para hacer efectivo el vínculo de todos los actores en su conjunto.	<i>“La Iniciativa era primero de parte de la Municipalidad, nosotros convocábamos, proponíamos y hacíamos partícipes a la comunidad, era una comunidad más pasiva. Ahora es la comunidad quien toma la iniciativa, se hace responsable, propone proyectos e ideas y participa activamente de todo el proceso”.</i> (Ricardo Batarce, Municipalidad de Peñalolén).

Es importante recalcar que en las tres experiencias de asociatividad gestionadas por el actor público: Gerencia RS de Quillota, Municipalidad de Peñalolén y la Cámara de Turismo de Isla de Pascua, tienen la misma la necesidad de vincularse con los demás actores para lograr un desarrollo común.

Según estas experiencias, la iniciativa y la posterior asociatividad serán posibles, siempre y cuando existan las voluntades, la confianza y el conocimiento de todas las demandas, necesidades e intereses de todos los actores entre sí, dando lugar al compromiso que se pacta por palabra o por convenio legal apelando a los valores humanos.

▪ **Dimensiones Operativas de las Experiencias de Asociatividad.**

1) **Situación Problemática.**

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	
DEFINICIÓN SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
La Situación Problemática se origina en un contexto basado en la necesidad de contribuir al desarrollo de la comunidad en general siendo el actor público capaz de gestionar servicios de calidad para toda la comunidad y promover el desarrollo social e integral de ésta.	<i>“Esto comienza al ver que no hay memoria institucional, se requería cambiar el foco y el orden, por ende, enfocarse en la necesidad misma y ver como ir generando recursos para ello. Por otro lado, las empresas han evolucionado, pues, antes era una visión más filantrópica, por eso es importante saber el rubro al cual se enfoca la empresa y en cual se quiere desarrollar, porque el principal problema de las empresas es que no saben en que invertir y no tienen claridad en quienes dirigir sus aportes. Es así que se cree necesario esta alianza pública-privada en un contexto de globalización la necesidad es generar recursos para satisfacer las necesidades de la Comunidad”.</i> (Ricardo Batarce, Municipalidad de Peñalolén).

La Situación Problemática parte en un contexto de necesidades de todos los actores constituyentes de la asociatividad, en que se requieren unos a otro para satisfacer esas necesidades, desarrollarse y contribuirse unos a otros.

En las experiencias de asociatividad gestionadas por el actor público, se expone la evolución que se ha ido adquiriendo por la globalización, produciendo una reforma en los gobiernos locales y de esta necesidad de vincularse con los actores privados y de la sociedad civil organizada, trabajando conjuntamente para contribuir al desarrollo.

Es Importante enfatizar que el modelo de asociatividad que expone la gestión pública es que el actor público gestiona, el actor privado financia y la sociedad civil organizada es el beneficiario, éste último en algunos casos es un actor activo y en otros de tipo pasivo.

2) Condiciones Básicas.

CONDICIONES BÁSICAS	
DEFINICIÓN CONDICIONES BÁSICAS	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
Las Condiciones Básicas son las circunstancias esenciales en las que se deben desarrollar las experiencias de asociatividad. Estas comienzan desde una óptima presentación con las empresas, luego generar un convenio lo que logra más compromiso a la empresa para su cumplimiento, conocimiento de las necesidades de la comunidad en general. Además, es importante tener el apoyo de todas las áreas tanto de los altos dirigentes de la Municipalidad como de los funcionarios en su totalidad.	<i>“Es Importante tener una buena presentación con las empresas, luego generar un convenio lo que logra más compromiso a la empresa para su cumplimiento. Además, para aplicar este modelo es la personalidad un tema que juega un papel fundamental, en ser soñadores y a la vez creadores. El apoyo de todas las áreas también es importante tanto de los altos dirigentes de la Municipalidad como de los funcionarios en su totalidad”.</i> (Ricardo Batarce, Municipalidad de Peñalolén).

Las condiciones básicas para llevar a cabo experiencias de asociatividad desde la gestión pública evidenciadas son variadas van desde los más esencial del respeto interpersonal y la voluntad hasta el conocimiento y orientación de los recursos disponibles.

Los Municipios y el actor público en general, enfatizan la importancia del respaldo y apoyo de los altos directivos y la buena comunicación entre oficinas y funcionarios para que se pueda llevar a cabo este tipo de experiencias.

Existe dualidad en los resultados de las experiencias, pues, unas ponen especial énfasis en los valores del ser humano a través del compromiso, respeto y colaboración mutua para el diagnóstico de necesidades y satisfacción de éstas. Y en otras experiencias en cambio, deparan en la presentación de buenos proyectos, con profesionales competentes y de personalidades potentes que cautiven a empresas para el financiamiento económico.

3) Obstaculizadores.

OBSTACULIZADORES	
DEFINICIÓN OBSTACULIZADORES	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
Los Obstaculizadores entendidos como aquellos obstáculos que podrían presentarse al inicio, durante o después de hacerse efectiva la asociatividad. Se plantean como obstáculos: la comunicación, la falta de apoyo, la voluntad, el compromiso, los prejuicios, la participación y la escasa claridad de las demandas y necesidades.	<i>“El obstáculo principal se da al interior del Municipio, porque los proyectos se quedan estancados, ya que, no se le da el peso suficiente de la autoridad mayor y menos de los funcionarios, lo que lleva a una mala comunicación interna y escasa voluntad de que realmente se hagan estos proyectos y se cumplan exitosamente”.</i> (Marlén Viña, Gerencia Responsabilidad Social de Quillota).

Esta es una variable importante de analizar, pues, los obstaculizadores son todos aquellos momentos críticos que muchas veces impiden que se produzca la asociatividad en definitiva o puede que la dificulte y tarde la concreción del vínculo asociativo.

Las experiencias asociativas desde la gestión pública pronuncian mayoritariamente que existen obstáculos ya sea en el inicio, durante o después de ya hacerse efectivo el vínculo. Entre los que se mencionan fundamentalmente están enfocados en la comunicación, las voluntades y la comunidad en general, pues, exponen que la comunidad no tiene claridad absoluta de sus necesidades, no prioriza entre materiales e inmateriales, no busca un desarrollo sustentable en sus demandas, no es un actor participativo y tiende al individualismo, pensando en resolver necesidades acotadas. Situación que cuando se trabaja con la sociedad civil organizada en ciertas ocasiones no sucede, porque éstos si son mayormente participativos y tienen cierta claridad respecto de sus necesidades y demandas.

En referencia a la comunicación y a ensamblar las voluntades, son elementos que también son considerados obstáculos, pues, se manejan distintos códigos entre actor privado, público y sociedad civil organizada, lo que se manifiesta en algunas ocasiones prejuicios uno sobre el otro, impidiendo el trabajo en conjunto, lo que dificulta el beneficio e interés mayor de la asociatividad.

Se concluye que la sociedad civil organizada aún no está del todo preparada para exponer sus propias necesidades, pues, carecen de participación y la visión de hacer de sus necesidades un elemento potencial de desarrollo sustentable. Por lo tanto, se debe informar más a la comunidad, acrecentar su educación y potenciarla con capacitaciones, con el fin de expandir sus horizontes y demandas.

4) Facilitadores.

FACILITADORES	
DEFINICIÓN FACILITADORES	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
Los Facilitadores entendidos como aquellos elementos facilitadores que podrían presentarse al inicio, durante o después de hacerse efectiva la asociatividad. Se reconocen como facilitadores: las cualidades y competencias personales, la imagen y credibilidad del trabajo sostenido y las voluntades.	<i>“...Están los contactos y mis ganas también están para hacer lo que sea necesario para efectuar los proyectos para satisfacer las demandas de la gente...”.</i> (Marlén Viña, Gerencia Responsabilidad Social de Quillota).

Los facilitadores son una variable que es necesaria para el análisis, pues, entregan esos elementos claves que favorecieron e hicieron posible la asociatividad.

Los resultados al aplicar el instrumento cualitativo, muestran que más allá de aquellas cualidades particulares que ayudaron a que se concretara la asociatividad como lo es la potencia y presencia de la imagen, la credibilidad del trabajo sostenido, se apela esencialmente a valores humanos como la confianza, las voluntades, la disposición y el compromiso.

En conclusión, llegar tanto a la comunidad como a la empresa es fundamental para estrechar intereses y voluntades, canalizar bien los apoyos y tener la visión frente a lo que se tiene y a lo que se puede hacer. En el fondo ver que esta relación entre actores públicos, actores privados y sociedad civil organizada es la necesaria para el desarrollo absoluto de la sociedad.

▪ **Dimensiones Temáticas de las Experiencias de Asociatividad.**

5) Desarrollo Local.

DESARROLLO LOCAL	
DEFINICIÓN DESARROLLO LOCAL	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
El Desarrollo Local entendido como aquel concepto basado en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una <u>comunidad</u>, barrio o ciudad, fundamentado en los factores del desarrollo económico y desarrollo social en el marco de la asociatividad.	▪ Desarrollo Económico. <i>“...Nuestros aportes son en la Gestión de Recursos, bueno desde siempre los aportes con nuestros propios trabajadores, preocuparnos de ellos de que crezcan económicamente. Pero como empresa, es el conocerse con nuestros vecinos, saber que les falta, que necesitan, levantar esa información para poder trabajar con ellos...”.</i> (Sandra Miranda, Cámara de Turismo Isla de Pascua). ▪ Desarrollo Social. <i>“...Contribuir al capital humano, la identidad, siempre es lo más importante. El conocerse, como te he dicho en esta entrevista el conversar, conversar y conversar. El saber a quién tienes de vecino, en que te puede ayudar, que necesidades tiene si al final es súper simple, pero nos cuesta, como sociedad al ritmo que vamos, nos cuesta...”.</i> (Sandra Miranda, Cámara de Turismo Isla de Pascua).

Lejos de la creencia generalizada en el sentido de que había que mantenerse al margen para preservar la identidad de una región, Becattini y Rullani (1993) plantean que, por el contrario, “los sistemas locales que se han revelado mayormente vitales y capaces de conservar la propia identidad tradicional han sido justamente aquellos que han aceptado el reto de la apertura al exterior y de la valorización de su saber contextual en redes globales”.

En base a este planteamiento, es importante recalcar las experiencias asociativas desde la gestión pública, principalmente la experiencia de la “Cámara de Turismo de Isla de Pascua”, que muestra una postura de rescate de la identidad de la zona, de sus tradiciones y cualidades propias, pero principalmente de la valoración de sus habitantes, lo que genera un progreso en el capital humano en su totalidad, potencializando el desarrollo social de Isla de Pascua.

Es significativo el desarrollo social como el desarrollo económico para que exista la generación del desarrollo local, en este sentido la experiencia de Isla de Pascua apunta a ambos desarrollos, pues, al potenciar el desarrollo social a través de la explotación del capital humano por medio de la identidad, se produce en conjunto el desarrollo económico, pues, se potencia la zona y se torna atractiva para el entorno conocerla, pues, es del mismo turismo que la Isla se sustenta económicamente.

Es así, al potenciar las propuestas de desarrollo local crean la posibilidad de fortalecer el contexto de la participación, reforzar sus valores culturales y sociales propios, a partir de los cuales se han desarrollado económicamente, lo que también potencia el capital humano dando paso al desarrollo social y por consiguiente al desarrollo local.

6) Tareas del Trabajo Social.

Entendida como aquellas tareas especializadas que se podrían desarrollar en el Trabajo Social en el marco de la asociatividad.

Dentro de las experiencias de Asociatividad desde la Gestión Pública, como lo son: Las experiencias de la Municipalidad de Peñalolén, la Gerencia Responsabilidad Social de Quillota y la Cámara de Turismo de Isla de Pascua, se exponen ciertas acciones en cuanto al método a utilizar para generar experiencias de asociatividad.

De estas experiencias se vislumbran las posibles tareas especializadas que podría ejecutar el Trabajo Social en las experiencias de asociatividad desde la gestión pública.

Estas tareas especializadas son las siguientes:

TEMÁTICAS	TAREAS ESPECIALIZADAS
Organizacionales	-Creación de Oficina de RSE -Implementación de políticas
Trabajo Comunitario	- Diagnostico Comunitario - Análisis de involucrados - Promover la participación ciudadana.
Responsabilidad Social Empresarial	-Buscar alianzas estratégicas entre sectores económicos de la comunidad. - fomentar fidelización con los aliados estratégicos.
Gestión municipal	-Realizar alianzas con otros departamentos de la municipalidad.

Al visualizar las tareas especializadas que podría desempeñar el Trabajador Social en la asociatividad de los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada desde la gestión pública, es que es posible evidenciar que el profesional, es más bien un actor ausente en este tipo de experiencias, pues, son otro tipo de peritos quienes ejecutan estas tareas, siendo que las competencias de la profesión están aptas para adquirir este tipo de responsabilidades y tareas para el desarrollo integral de todos los actores.

Indudablemente, esta carrera tiene una amplia capacidad de desenvolverse en todos los sectores de la sociedad, maneja todo tipo de conocimientos y quien además investiga exhaustivamente todas las aristas de una problemática.

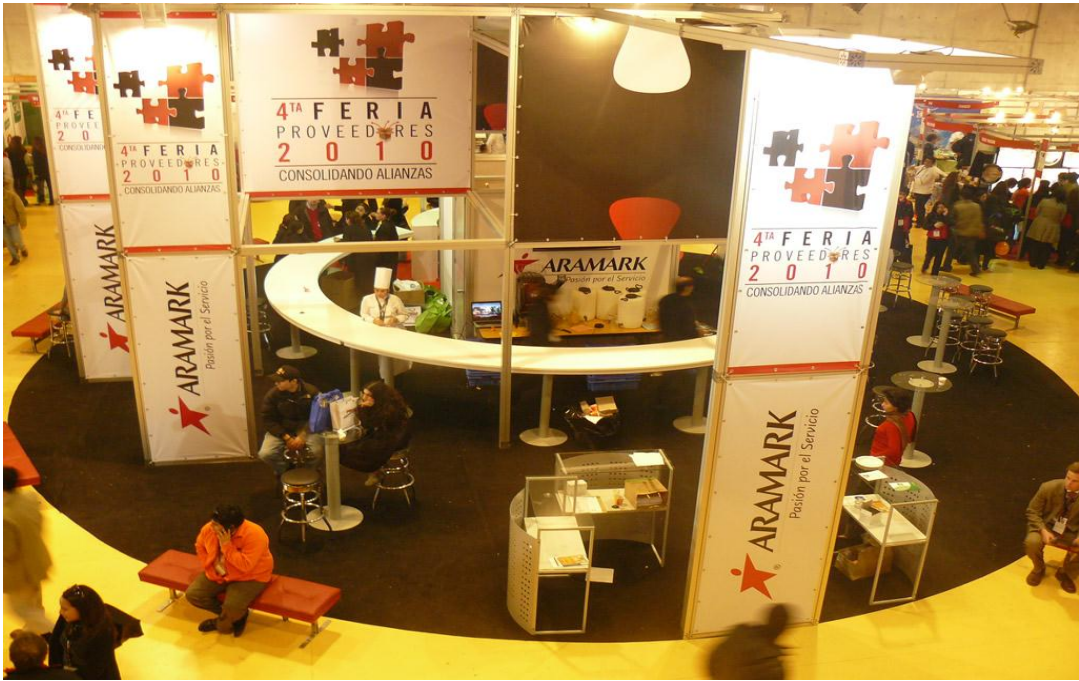
Al revisar las experiencias de la Cámara de Turismo de Isla de Pascua, la Gerencia de Responsabilidad Social de Quillota y la experiencia de la Municipalidad de Peñalolén, las iniciativas y quienes tienen la responsabilidad de llevar a cabo la asociatividad no son trabajadores sociales, sólo en el caso de la Gerencia de Responsabilidad Social de Quillota, hay dos trabajadoras sociales que participan en la creación de una oficina de innovación de RSE (Responsabilidad Social Empresarial), proyecto que aún está en su etapa inicio, por lo que, aún no hay una claridad en los roles y tareas a desempeñar, lo que ejemplifica la posición de que no existe un desempeño activo del trabajo social en este tipo de experiencias.

El equipo seminarista visualiza una carente participación de dicho profesional y considera necesario que se incorpore en estas experiencias, pues, claramente sería un insumo considerable para el éxito en la funcionalidad de la asociatividad y de la permanencia de ésta en el tiempo.

II.- Experiencias de Asociatividad desde la Gestión Privada.

<u>DIMENSIÓN</u>	<u>TIPOLOGIA</u>	<u>CASOS ESTUDIADOS</u>
Asociatividad desde la Gestión Privada.	Actor Privado Gestiona / Actor Público Financia / Sociedad Civil Organizada Beneficiario.	5) Empresa Aramark. 6) Empresa Coca-Cola. 7) Fundación La Semilla. 8) Corporación La Calera.

- **Tipo de Experiencia:** Esta tipología se centra en que el actor privado gestiona la asociatividad, el actor público financia y la sociedad civil organizada es el Beneficiario.



Fotografía de Experiencia Asociativa de la empresa privada Aramark.

▪ **Definición.**

A continuación se propone la siguiente definición de la Experiencia de Asociatividad desde la Gestión Privada analizada, a partir de la información recabada durante el proceso de Seminario de Título.

ASOCIATIVIDAD DESDE LA GESTIÓN PRIVADA	
DEFINICIÓN PROPUESTA	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
La Asociatividad desde la Gestión Privada expone que a los actores privados, tales como, empresas, corporaciones, siendo estos el actor responsable, quien conozca las necesidades y demandas de la Comunidad y también conozca a otras empresas, sus rubros y hacia donde quieren invertir, siendo actor gestor y también actor financiador. Por lo tanto, es el responsable y el más indicado para hacer efectivo el vínculo de todos los actores en su conjunto.	<i>“... la empresa es quien se hace responsable de sus vecinos, entonces se va creando conciencia del impacto y se trata de dar el reconocimiento a la comunidad y también a las otras empresas participantes, si más que dar plata acá, porque si me preguntas eso, yo te digo “no hay ni uno”, lo ideal es la gestión, que “tení” tú y que tengo yo para aunar fuerzas y trabajar en conjunto, participación, ¿me cachay? Es esa la idea.”</i> (Sandra Miranda, Empresa Aramark).

Es importante recalcar que en las cuatro experiencias de asociatividad gestionadas por el actor privado: Aramark, Fundación la Semilla, Coca-cola y la Corporación La Calera, presentan la misma la necesidad de vincularse con los demás actores para lograr el desarrollo local.

Según estas experiencias, la iniciativa y la posterior asociatividad serán posibles, siempre y cuando exista un financiamiento de un privado para lograr satisfacer las necesidades de todos los actores involucrados.

Cabe resaltar que de las nueve experiencias de asociatividad recopiladas, el actor privado es quien mayoritariamente tiene la iniciativa en la gestión.

▪ **Dimensiones Operativas de las Experiencias de Asociatividad.**

1) **Situación Problemática.**

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	
DEFINICIÓN SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
La situación problemática de esta categoría se origina en un contexto en donde el privado, principalmente empresas, tiene la necesidad de invertir para aminorar el impacto que provoca en la comunidad donde esta inserta. Además, de ser financiador, el Actor privado tiende a gestionar la articulación, para tener claridad de donde esta invirtiendo y las necesidades que va a satisfacer.	<i>“...la necesidad de crear una corporación, fue transparentar por parte de la empresa las donaciones que se hacían a la comunidad, es así que la empresa fue visionaria respecto al tema de RSE, abogados de la empresa en esa época dieron esta fórmula de trabajo, sabían que este tipo de instituciones era una buena manera de entregar dinero a las comunas.</i> (Patricia Henríquez, Corporación La Calera).

La Situación Problemática parte en la responsabilidad que posee el actor privado en retribuir a la comunidad por el impacto ambiental, social y económico causado por su inserción.

En las experiencias de asociatividad gestionadas por el actor privado, se expresa mayoritariamente el financiamiento para la satisfacción de las necesidades de la comunidad, siendo el móvil principal de la gestión.

Cabe destacar que el ente privado no solo se limita al financiamiento, si no que más bien, como esta categoría lo determina es quien tiene la iniciativa de gestión de asociatividad. Además de esto, articula ayudas de otros privados para auspiciar los proyectos que estimen convenientes.

Por lo tanto, es importante enfatizar que el modelo de asociatividad que expone la gestión privada es que el actor privado gestiona y/o financia, el actor público entrega información para los diagnósticos y la sociedad civil organizada es el beneficiario, éste último en algunos casos es un actor activo y participativo, y en otros de tipo pasivo y beneficiarios del asistencialismo.

2) Condiciones Básicas.

CONDICIONES BÁSICAS	
DEFINICIÓN CONDICIONES BÁSICAS	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
Las Condiciones Básicas son las circunstancias esenciales en las que se deben desarrollar las experiencias de asociatividad. Estas comienzan con lo principal de todo ente privado, en este caso las empresas, las cuales den ser sensibles a su entorno, y establecer un vínculo con el actor público, principalmente con los municipios de los lugares en donde está inserta, ya que de este se insuma para realizar los	<i>“Las ganas, el compromiso, y el ideal en el caso de nosotros fue el apoyo de la empresa privada...”</i> (Patricia Henríquez, Corporación La Calera). <i>“Parte por establecer vínculos permanentes. Importante es que la empresa sea sensible a su entorno y con sus recursos le entregue desarrollo a la comunidad en trabajo en cuanto a lo que entregas como lo que desechan. Hay una</i>

diagnósticos. En los casos de Actores Privados, no lucrativos, como las corporaciones y fundaciones, la condición básica, parte por el compromiso de la empresa en financiar proyectos y la voluntad de establecer los vínculos.	<i>responsabilidad con los trabajadores, con el medio ambiente y la comunidad. Establecer vínculos al insertarse en un lugar y hacer buenos nexos es fundamental, por ello, el municipio demuestra una buena acogida en la medida que la empresa se preocupe y por supuesto la comunidad en general”.</i> (Ana María Amengual, Empresa Coca-Cola).
---	--

Las condiciones básicas para llevar a cabo experiencias de asociatividad desde la gestión privada se dividen al actor privado en dos, actor privado lucrativo, las cuales son las empresas y actor privado no lucrativo, las que son corporaciones y fundaciones.

El actor privado lucrativo, tiene como principal condición básica el conocer la comunidad donde esta inserta, para así identificar cuales son las necesidades de ésta y de que forma satisfacerla. Esto en conjunto al nexo con el Actor Público, quien es el que informa en los diagnósticos que se llevan a cabo.

El actor privado no lucrativo, establece como condición básica el compromiso por parte de las empresas en el financiamiento de los proyectos que presenten.

3) Obstaculizadores.

OBSTACULIZADORES	
DEFINICIÓN OBSTACULIZADORES	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
Los Obstaculizadores entendidos como aquellos obstáculos que podrían presentarse al inicio, durante o después de hacerse efectiva la asociatividad. Se plantean como obstáculos: la poca experiencia en asociatividades y la mirada asistencialista de la comunidad hacia lo privado, generando baja participación.	<i>“Los obstáculos que se vivieron en un principio fue la comunicación acompañada de la desinformación, pues, la fundación, la comunidad y las distintas empresas manejamos distintos códigos, y cada parte tiene información errada de la contraparte o bien prejuicios uno sobre el otro...Por otro lado, la comunidad es muy pasiva, acostumbrada a recibir ayuda sin tener mucho la iniciativa y tener también una visión más economicista de las empresas y por ende ven a las empresas más como un ente ajeno a ellos que a un aliado y una posible ayuda”.</i> (Doris Claret, Fundación La Semilla).

Esta es una variable que también divide al Actor privado en dos, ya que se manifiestan distintas miradas frente a los obstaculizadores. Es así como el Actor privado lucrativo, que es la empresa, manifiesta no tener obstaculizadores, se entiende, que al ser entes principalmente financiadores, no tienen mayores limitaciones en llevar a cabo las experiencias, ya que a pesar de ser quienes invierten, son los que mayormente se benefician con la rebaja en el pago tributario y el prestigio que toman en la comunidad.

En cambio, el actor privado no lucrativo, que son las corporaciones y fundaciones, manifiestan tener importantes obstáculos en la poca experiencia de asociatividades que se llevan a cabo, existiendo poca

información de como se deben manejar estas instituciones para permanecer vigentes durante todo el año, recalcando que su accionar depende de inversiones externas.

Otro obstaculizador de Actor privado no lucrativo, es el asistencialismo al que están acostumbrados los Actores de la Sociedad Civil Organizada y la comunidad en general, demostrando poca participación en la manifestación de sus propias necesidades, es decir, impiden de cierta forma que se produzca asociatividad con ellos, y también poca participación en los proyectos que se llevan a cabo, obstaculizando una vez que se lleva a cabo la asociatividad.

4) Facilitadores.

FACILITADORES	
DEFINICIÓN FACILITADORES	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
Los Facilitadores entendidos como aquellos elementos facilitadores que podrían presentarse al inicio, durante o después de hacerse efectiva la asociatividad. Se manifiestan como facilitadores los Stakeholders, (mapa de actores potencialmente involucrados en la asociatividad), el compromiso y apoyo de otros entes privados en el financiamiento de los proyectos. Un facilitador muy importante es que todos los actores involucrados se ven beneficiado.	<i>“Principalmente es la necesidad de apoyo y la confianza que se establece entre empresa, fundación y comunidad, porque se presenta el proyecto con claridad hacia la empresa, se hace una rendición de los recursos utilizados a través del certificado de donación y hay un compromiso con la comunidad de llevar a cabo dicho proyecto enfocado siempre al desarrollo de los beneficiarios”.</i> (Doris Claret, Fundación La Semilla)

Los facilitadores son una variable que es necesaria para el análisis, pues, entregan esos elementos claves que favorecieron e hicieron posible la asociatividad.

Los resultados muestran que lo principal y más evidentemente facilitador de estas experiencias en donde el Actor privado es el que gestiona, es que todos los actores, tanto Público, Privado, como Sociedad Civil organizada se ven beneficiados, provocando así el interés de participar de todos los actores, claro está, que el nivel de participación no es el mismo en todos, pero al tener una ganancia, ninguna de las pares se niega a participar de la asociatividad.

El instrumento cualitativo nos permite evidenciar, que el Actor privado esta relacionado directamente con el financiamiento, siendo este una variable determinante al momento de llevar a cabo las asociatividades, sobre todo si es un actor privado lucrativo, ya que es de quien depende que se lleven a cabo los proyectos que gestan las asociatividades.

El Actor Privado cuenta con una herramienta que facilita los distintos tipos de asociatividades, este es el Stakeholders, el cual viene a ser un mapa de los actores posiblemente involucrados, estableciendo principalmente cuales son los rubros en que se desenvuelven y las herramientas con que pueden aportar a los diferentes vinculaciones que se tengan en mente.

En conclusión, el actor privado cuenta con el facilitador fundamental de toda asociatividad, el cual es el financiamiento. Al existir este se facilita el llevar a cabo las distintas asociaciones, ya que todos los participantes se ven beneficiados directa o indirectamente, favoreciendo al desarrollo local.

▪ Dimensiones Temáticas de las Experiencias de Asociatividad.

5) Desarrollo Local.

DESARROLLO LOCAL	
DEFINICIÓN DESARROLLO LOCAL	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
El Desarrollo Local entendido como aquel concepto basado en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una <u>comunidad</u>, barrio o ciudad, fundamentado en los factores del desarrollo económico y desarrollo social en el marco de la asociatividad.	▪ Desarrollo Económico. <i>“La responsabilidad social empresarial se esta dando en la mayoría de las empresas, ya es tema para ellos, teniendo en cuenta que se tiene la rebaja tributaria por donaciones, entonces lo ven como algo beneficioso para ellos, invierten mas y con mayor seguridad, teniendo en cuenta que la comunidad siempre verá con buenos ojos que la empresa entregue ayuda. Pero creo que nosotros como sociedad civil organizada privada tenemos la responsabilidad de crear instancias para solucionar problemáticas o dar auge en este caso a la cultura, sé que a nosotros se nos hizo mas fácil que la empresa diera la iniciativa pero, somos igual de responsables en la creación de estas instancias”.</i> (Patricia Henríquez, Corporación La Calera). ▪ Desarrollo Social. <i>“..Y contribuimos en dar auge a la cultura en nuestra comunidad, dando espacios para que la comunidad participe y se entretenga, dar las</i>

oportunidades a los niños jóvenes y adultos, potenciándolos en sus cualidades, ya dándole valor a la palabra cultura, que muchas veces es vista como algo voluble y como un hobby.”

(Patricia Henríquez, Corporación La Calera).

Los factores del desarrollo local identificados en las experiencias en donde la iniciativa de la gestión de asociatividad nace del actor privado nos permiten evidenciar que el desarrollo local tiene un gran auge en marco a la responsabilidad social empresarial imperante en las instituciones privadas, las experiencias en esta categoría son dos empresas privadas, una fundación y una corporación.

En base a esta información se demuestra que el Actor Privado aporta al desarrollo local tanto en lo económico, como en lo social. Esto debido a que el principal modelo de trabajo en la asociatividad es la RSE, por lo que, el Actor privado con fines de lucro, es decir, las empresas privadas, tiene como principal labor la inversión económica dentro de la comunidad en la cual se encuentra inserta, esto establece el pago tributario a las municipalidades y el financiamiento de proyectos de corporaciones y fundaciones en base a la ley de donaciones, teniendo así los entes beneficiados económicamente, mayor movilidad económica, lo que conlleva a que estos Actores Privados sin fines de lucro logren intervenir en la comunidad con proyectos de satisfacción de necesidades, con lo cuál aumentan la participación y apalean en parte la vulnerabilidad, potenciando el desarrollo social a través de sus actividades.

Por lo tanto se entiende que de los actores existentes en esta sistematización, el privado es quién más aporta en los distintos factores que llevan al desarrollo local.

6) Tareas del Trabajo Social.

Entendida como aquellas tareas especializadas que se podrían desarrollar en el Trabajo Social en el marco de la asociatividad.

Dentro de las experiencias de Asociatividad desde la Gestión Privada, como lo son: Las experiencias la empresa Aramark, Coca-Cola, Fundación la Semilla y Corporación La Calera, se exponen ciertas acciones en cuanto al método a utilizar para generar experiencias de asociatividad.

De estas experiencias se vislumbran las posibles tareas especializadas que podría ejecutar el Trabajador Social en las experiencias de asociatividad desde la gestión Privada.

Estas tareas especializadas son las siguientes:

TEMÁTICAS	TAREAS ESPECIALIZADAS
Organizacionales	-Implementación de políticas
Trabajo Comunitario	- Diagnostico Comunitario - Análisis de involucrados privados, públicos y sociedad civil organizad.
Responsabilidad Social Empresarial	-Levantamiento de información sobre rubros de empresas futuramente involucradas. -Buscar alianzas estratégicas con otros actores públicos, privados. -Gestionar recursos con otras empresas.
Planificación	-Planificación y evaluación de proyectos sociales.

Dentro de la categorización de iniciativa del Sector Privado en la Gestión de asociatividad se encuentran, la empresa Aramark, la empresa Coca Cola, la Corporación de La calera y la Fundación La Semilla. De estas, los profesionales responsables de las vinculaciones y por lo tanto, representantes de las instituciones en la asociatividades, son solo en dos experiencias Trabajadores Sociales, en los otros casos tienen como profesión ingeniero comercial y periodista. Esto evidencia la poca valoración de las competencias de los trabajadores sociales por parte de instituciones privadas en el desenvolvimiento en áreas económicas y de gestión.

Para el ejercicio de las competencias específicas el trabajador social debe contar con una serie de conocimientos tanto a nivel conceptual, como metodológico, de investigación, política social y marco legal bajo los cuales ejerce el profesional en el área, que en este caso viene a ser el sector Privado, por lo que, se entiende que los conocimientos teóricos de un profesional en la relación empresa y comunidad, debe tener como temáticas para abordar: el trabajo social comunitarios, las técnicas de resolución de conflicto y la responsabilidad Social empresarial, (Emilia López Luna, 2006), es justamente esta última la que el equipo seminarista estima carente en la formación profesional, ya que no se incorpora dentro de la malla curricular como área de inserción profesional, considerándose necesario y favorable para la creación de asociatividades desde la Gestión Privada

III.- Experiencias de Asociatividad desde la Gestión de la Sociedad Civil Organizada.

<u>DIMENSIÓN</u>	<u>TIPOLOGIA</u>	<u>CASOS ESTUDIADOS</u>
Asociatividad desde la Sociedad Civil Organizada.	Actor Sociedad Civil Organizada Gestiona y Beneficiario / Actor Público Orienta y/o Financia / Actor Privado Financia.	3) Área de Participación Social Comunitaria. 4) Junta de Vecinos “El Sendero”.

- **Tipo de Experiencia:** Esta tipología se centra en que el actor sociedad civil organizada gestiona la asociatividad y es beneficiario, el actor público orienta y/o financia y el actor privado financia.



Fotografía de Experiencia Asociativa del Área de Participación Social Comunitaria.

▪ **Definición.**

A continuación se propone la siguiente definición de las Experiencias de Asociatividad desde la Gestión de la Sociedad Civil Organizada analizadas, a partir de la información recabada durante el proceso de Seminario de Título.

ASOCIATIVIDAD DESDE LA GESTIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA	
DEFINICIÓN PROPUESTA	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
La Asociatividad desde la Gestión de la Sociedad Civil Organizada expone a los actores de la sociedad civil organizada como los responsables de la iniciativa, quien conoce las necesidades y demandas de la Comunidad y también conoce a otros Actores, como el público, el cuál sirva de guía y financiador. Por lo tanto, es el responsable y el más indicado para hacer llevar a cabo la asociatividad.	<i>“La iniciativa es de la comunidad organizada y principalmente obviamente también, en su línea de base, yo creo que tiene que ver también con lo que es la ley 19418, que es la ley de juntas de vecinos, y de más organizaciones sociales, o sea, esa ley mandata a las municipalidades para que tengan una oficina de organizaciones comunitarias donde sus principales roles sean la asesoría, y la constitución de organizaciones territoriales y funcionales, en este caso juntas de vecinos, clubes de adulto mayor, clubes juveniles, entre otros”.</i> (César Contreras, Área de Participación Social Comunitaria).

Es importante recalcar que existen dos experiencias de asociatividad gestionadas por el actor Sociedad Civil Organizada: Área de Participación Social Comunitaria y Junta de Vecinos El Sendero. De estas, sólo una manifiesta no presentar resultados de asociatividad con otros actores, lo cual será explicado en cada dimensión.

Según estas experiencias, las iniciativas serán posibles gracias a la manifestación de las necesidades por parte de la misma comunidad, por lo cual, la sociedad civil organizada, en estos casos, a través de juntas de vecinos, son los cuales, gestionan la vinculación con otros actores para satisfacer las problemáticas que se presentan. No necesariamente en esta categoría se cumple con la vinculación, pero si se identifica la iniciativa.

Cabe resaltar que de las nueve experiencias de asociatividad recopiladas, el actor Sociedad Civil Organizada es quien minoritariamente tiene la iniciativa en la gestión, ya que solo dos del total se encuentran en esta categoría.

▪ **Dimensiones Operativas de las Experiencias de Asociatividad.**

1) **Situación Problemática.**

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	
DEFINICIÓN SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
La situación problemática de esta categoría se origina en un contexto en donde la comunidad manifiesta las necesidades y es participe en la búsqueda de la solución a estas. La problemática afecta directamente, y se da a entender que ninguno de los otros actores, tanto público como privado han puesto interés en solucionar, es por esto, que la comunidad se articula y a través de la Sociedad Civil Organizada se manifiesta, y busca arreglos.	<i>“...la propia comunidad la que diagnostica, ve sus problemas, diseña los objetivos, traza generalmente las descripciones de esos proyectos, y nos pone los plazos también, ellos ponen también cuanto es el aporte que ellos quieren aportar al proyecto, y obviamente cuanto es el aporte necesitan de parte del municipio para que se financien.”</i> (César contreras, Área de Participación Social Comunitaria).

La Situación Problemática parte en las necesidades que presenta una comunidad, sin ser diagnosticada por el actor público ni por el actor privado, es así como la comunidad se organiza a través de juntas de vecinos, y a través de esto se manifiesta como Sociedad Civil Organizada, ya que así obtiene mayor respaldo legal y representatividad.

En las experiencias de asociatividad gestionadas por el actor Sociedad Civil Organizadas se busca que los otros actores respondan frente a las problemáticas, en donde sus roles financiadores y de guía no se están llevando a cabo.

Por lo tanto, es importante enfatizar que el modelo de asociatividad que expone la gestión de Sociedad Civil organizada, busca que ésta última sea gestora y beneficiaria, el actor privado sea financiador y el actor público sea financiador y guía.

2) Condiciones Básicas.

CONDICIONES BÁSICAS	
DEFINICIÓN CONDICIONES BÁSICAS	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
Las Condiciones Básicas son las circunstancias esenciales en las que se deben desarrollar las experiencias de asociatividad. En esta categoría se manifiesta que la confianza y el respeto son la base de toda asociatividad, ya que con esto se logra la empatía y así logran identificar las problemáticas. Además con estas se fomentaría la participación y por consecuente, la autogestión.	<i>“Mira yo creo que es una cuestión súper general que nos pasa a todos como seres humanos, y que tienen que ver con la confianza y con el respeto mutuo que se tienen que tener, y sobre todo la colaboración que tiene que existir mutuamente entre el municipio y las comunidades. Principalmente te lo digo porque muchas veces se acostumbra a las comunidades a ser meras receptoras de la</i>

información que obtienen del municipio, pero poco a poco yo creo que tenemos que cambiar el norte o el sentido de que las comunidades adquieran el tema de la autogestión, es un tema que quizás sea súper antiguo en el tratamiento de lo social, de lo cultural, pero tenemos que generar mayor capacidad de autogestión dentro de las comunidades, para que ellas puedan adquirir un mayor protagonismo y darle como decíamos antes un mayor sentido a su quehacer cotidiano”.

(César Contreras, Área de Participación Social Comunitaria).

Las condiciones básicas para llevar a cabo experiencias de asociatividad desde la gestión de la sociedad civil organizada se basan en la empatía, la cual deriva en el respeto entre las artes que interactúan en las iniciativas.

El actor sociedad Civil organizada determina el compromiso de las partes como condición básica, es por esto, una de la experiencias no llevo a cabo la asociatividad, debido al poco compromiso del Actor Privado y Actor Público en la solución a las problemáticas abordadas, este caso, es la experiencia de la junta de vecinos de El Sendero.

En el otro caso, del Área de Participación Social Comunitaria, es que es respeto y el compromiso dieron buenos en la experiencia, ya que se constituyo primeramente una oficina municipal de organizaciones comunitarias, que posteriormente se extendió al área de participación social comunitaria. La iniciativa de las organizaciones civiles, mas el compromiso del actor público, permitió generar mayor participación y contribuir al desarrollo local.

3) Obstaculizadores.

OBSTACULIZADORES	
DEFINICIÓN OBSTACULIZADORES	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
Los Obstaculizadores entendidos como aquellos obstáculos que podrían presentarse al inicio, durante o después de hacerse efectiva la asociatividad. Se plantean como obstáculos: el poco apoyo del actor público, la inexistencia de empatía por parte del actor Privado, y la poca capacitación de los dirigentes vecinales en metodologías de diagnósticos y formulación de proyectos.	<i>“El poco apoyo del municipio, se pusieron tarde los pantalones y ni si quiera eso, pero hacen lo mínimo, no se dan cuenta de la problemática. Y obviamente Esval, que no abre los ojos, y no da el brazo a torcer, incluso hasta miente, si en esa reunión llego con un discurso involucrando a la municipalidad en el tema de la rebaja, incluso hicieron “un puerta a puerta” entregando folletos informativos. Imagínate que no hubiese estado la representante municipal de medio ambiente, lo primero que se nos vendría a la cabeza, pero que gran “mariconada” del alcalde, discúlpame las palabras pero es verdad”.</i> (Solange Letelier, Junta de Vecinos El Sendero). <i>“...los dirigentes, no todos cuentan con las herramientas suficientes para poder diseñar una buena metodología de diagnostico y el planteamiento de los objetivos, yo creo que en el planteamiento general de la metodología del diagnostico sufrimos como un pequeño declive ahí, y que es un tema que yo creo que debemos solucionar en el tiempo...”</i> (César Contreras, Área de Participación Social Comunitaria).

Esta dimensión del Actor Sociedad Civil organizada manifiesta el poco compromiso de los otros actores involucrados en las iniciativas de asociatividad. El actor privado no tiene mayor inferencia, debido a que en la experiencia del Área de Participación Social comunitaria cumple un rol de financiador indirecto, ya que a través del pago tributario a la Municipalidad, se pueden financiar los Presupuestos Participativos, pero no es iniciativa privada el invertir con la sociedad civil organizada directamente.

En cuanto a la experiencia de la junta de vecinos “El Sendero”, el actor Privado no es comprometido con solucionar el impacto ambiental que causa la planta de aguas servidas, siendo una problemática que afecta por más de 10 años a la comunidad, sin dar indicios de solución.

Otro obstaculizador, de gran importancia es la poca capacitación que poseen los dirigentes vecinales en métodos de diagnósticos y planificación, esto entrapa muchas veces las asociatividades, alargando los tiempos para dar solución a las problemáticas.

4) Facilitadores.

FACILITADORES	
DEFINICIÓN FACILITADORES	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
Los Facilitadores entendidos como aquellos elementos facilitadores que podrían presentarse al inicio, durante o después de hacerse efectiva la asociatividad. Se manifiestan como facilitadores que la comunidad se encuentre informada de las problemáticas que están abordando las organizaciones civiles organizadas,	<i>“Mira principalmente dentro de los facilitadores, el tema de tener una comunidad súper informada a través de las mesas territoriales, yo creo que un actor importante, gracias a esas mesas territoriales, se pueden hacer estos presupuestos participativos. Y las mesas no son nada más que una instancia donde la</i>

permitiendo mayor participación, brindando espacios en donde la comunidad manifiesta ideas para la solución a la satisfacción de sus necesidades.

gente se junta, a ver cómo puede gestionar de mejor manera, sus problemas, sus necesidades, o como se organiza mejor con o frente al municipio. Gracias a esas mesas territoriales, que funcionan todo el año, la comunidad está informada...”

(César Contreras, Área de Participación Social Comunitaria)

Los facilitadores son una dimensión que es necesaria para el análisis, pues entrega el elemento clave que permitió y favoreció la asociatividad

El instrumento cualitativo manifiesta en sus resultados que el principal facilitador de las experiencias en donde el actor Sociedad Civil Organizada gestiona, es tener una comunidad informada respecto a las problemáticas de las cuales son víctimas, esto permite que la comunidad, a través de la sociedad civil organizada tenga la iniciativa de manifestarse en descontento con las situaciones que la afectan, además de generar mayor participación y organización de este actor.

El facilitador, no asegura que se lleve a cabo la asociatividad, ya que como muestran los resultados de las experiencias, el hecho que la comunidad tenga la iniciativa no asegura el interés de los otros actores por vincularse para solucionar las problemáticas.

▪ **Dimensiones Temáticas de las Experiencias de Asociatividad.**

5) Desarrollo Local.

DESARROLLO LOCAL	
DEFINICIÓN DESARROLLO LOCAL	FRAGMENTO EJEMPLIFICADOR
El Desarrollo Local entendido como aquel concepto basado en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una <u>comunidad</u>, barrio o ciudad, fundamentado en los factores del desarrollo económico y desarrollo social en el marco de la asociatividad.	▪ Desarrollo Social. <i>“...empoderamiento de las comunidades, porque permite que las comunidades tomen decisiones que antes tomaban los políticos directamente, o sea, las decisiones ya no tienen tanto un impacto negativo frente a las comunidades, o simplemente, las comunidades conscientes de lo que hacen, porque como comunidad, como actor clave de ese territorio, lo importante es la participación, y que se busca con esto, que la persona no solamente vote, sino que sea informada permanentemente de lo que está pasando en su comunidad”.</i> (César Contreras, Área de Participación Social comunitaria, I. Municipalidad de Quillota).

Las experiencias asociativas en donde la iniciativa parte desde el Actor Sociedad Civil Organizada son: El área de Participación Social Comunitaria, y La Junta de vecinos el Sendero.

En estas experiencias los factores que aportan al desarrollo local se ven disminuidos, comenzando por no lograr desarrollo económico durante las asociatividades. Esto debido a que en la experiencia del área de Participación Social Comunitaria, los proyectos son financiados por actor público y Privado, y dichos proyectos no derivan en auge económico local. En la experiencia de la Junta de vecinos de El Sendero, la situación es similar, salvo que en esta ocasión no logro llevarse a cabo la asociatividad ni con el Actor Público, ni con el Actor Privado, pero de igual manera, no se aporta en el desarrollo económico local.

En cuanto al factor social que contribuye al desarrollo local este se ve claramente ligado al fomento de la participación de la comunidad, presentándose en la manifestación de necesidades existentes diagnosticadas por las mismas sociedades civiles organizadas, permitiendo ser mas que un simple beneficiario de proyectos, si no mas bien una comunidad que empoderada que autogestiona. Esto queda de manifiesto en ambas experiencias, ya que en una diagnostican, crean y ejecutan proyectos, y en la otra pese a no presentar asociatividad con los Actores Públicos y Privados, de igual manera logra aumentar la participación en la manifestación del descontento frente a la vulneración de vivir en condiciones dignas.

En base a esto, se entiende que a pesar de no presentarse factores económicos que sean aporte al desarrollo local, se considera que es donde se logra gran participación del capital humano presente en las comunidades, las que se expresan y trabajan a través de las Organizaciones Civiles Organizadas.

Se considera por parte del equipo seminarista que a pesar de que el Actor Sociedad civil Organizada no aporta en el desarrollo económico propiamente tal, si tiene gran iniciativa en llevar a cabo asociatividades, por lo que genera participación ciudadana y empoderamiento de ésta en la autogestión, quitando el asistencialismo que caracteriza las demás asociatividades, conllevando al desarrollo local.

6) Tareas del Trabajo Social.

Entendida como aquellas tareas especializadas que se podrían desarrollar en el Trabajo Social en el marco de la asociatividad.

Dentro de las experiencias de Asociatividad desde la Gestión Pública, como lo son: El área de Participación Social Comunitaria de la I. Municipalidad de Quillota, y la Junta de vecinos “El Sendero”, se exponen ciertas acciones en cuanto al método a utilizar para generar experiencias de asociatividad.

De estas experiencias se vislumbran las posibles tareas especializadas que podría ejecutar el Trabajo Social en las experiencias de asociatividad desde la gestión pública.

Estas tareas especializadas son las siguientes:

TEMÁTICAS	TAREAS ESPECIALIZADAS
Trabajo Comunitario	- Guiar a la comunidad en la realización del Auto-Diagnostico Comunitario -Implementar estrategias de participación ciudadana. - Diseñar, proponer e implementar mecanismos, estrategias y metas de participación ciudadana con organizaciones, entidades gubernamentales y sector privado. - Generar procesos de autogestión y participación en los usuarios.
Planificación	-Guiar a la comunidad en la elaboración y ejecución de programas y proyectos.
Gestión	-Realizar convenios con otras comunidades.

Al visualizar las tareas especializadas que podría desempeñar el Trabajador Social en la asociatividad de los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada desde la gestión de la Sociedad Civil Organizada, es que es posible evidenciar que el profesional, cumple un rol importante, esto a pesar que no es parte de la iniciativa de asociatividad propiamente tal, pero es quien ayuda a la Sociedad Civil organizada desde el actor Público que en este caso es la Municipalidad de Quillota. Aquí el profesional se hace presente y desarrolla todas sus competencias de trabajo comunitario. Guiando a la comunidad en el camino de satisfacción de necesidades y empoderándolas en la autogestión.

El trabajo social profesional está enfocado a la solución de los problemas y al cambio. Por ello, los trabajadores sociales son agentes de cambio en la sociedad y en las vidas de las personas, familias y sobretodo en las comunidades para las que trabajan. Es por esto, que se considera importante el Trabajo Social, ya que, asume el gerenciamiento comunitario, asesorando de forma técnica a la comunidad y brindando aportes para cumplir con los proyectos propuestos y autogestionados por la comunidad.

El papel que asume el trabajador social en estas experiencias es de animador y guía del proceso, capacitando a la comunidad en base a las necesidades generadas en sus propios contextos.

Cabe destacar, que la experiencia de la Junta de vecinos no poseía un trabajador social en su proceso, ya que no lograron asociatividad con ninguno de los actores estudiados.



Reflexiones Profesionales

- **Presentación.**

El presente capítulo hace referencia a las reflexiones y conclusiones conseguidas a través de la sistematización de experiencias de asociatividad desde la gestión Pública, desde la gestión Privada y desde la gestión de la Sociedad Civil Organizada.

Este capítulo se encuentra dividido en dos tejes:

El primero desde la asociatividad para el desarrollo local, entendiendo como se articulan las experiencias del Sector público, Sector Privado y de la Sociedad Civil Organizada en la gestión de factores social y económicos para el Desarrollo local.

El segundo tiene como eje la asociatividad y del desarrollo local desde el trabajo social, considerando los aportes y aprendizajes hacia la labor profesional.

Por último, se entrega una propuesta de Propuesta para la Gestión del Desarrollo Social con enfoque de asociatividad.

1) REFLEXIONES EN TORNO A LA TEMÁTICA DE LA ASOCIATIVIDAD PARA EL DESARROLLO LOCAL.

El escenario de transformaciones globales ha generado la ocurrencia de interacciones sociales que propenden al desarrollo local, dentro de estas relaciones sociales se ubica la asociatividad de los Actores Públicos, Privados y de la Sociedad Civil Organizada.

En la actualidad resulta evidente la existencia de una estrecha interrelación entre los procesos de desarrollo local y la capacidad de las personas u organizaciones, tanto públicas, privadas y civiles, de producir concertaciones amplias y generar redes articuladoras de los diferentes esfuerzos con el propósito de conformar las condiciones necesarias que permitan impulsar crecimiento económico y el crecimiento social, en vistas del desarrollo local.

En este sentido, vale decir que el desarrollo local parte de la capacidad para la integración de visiones e intereses y la concertación de agentes públicos, privados y civiles con incidencia en el territorio. Así pues, el desarrollo local debe ser visto como el resultado que se genere del esfuerzo organizado del conjunto de los actores involucrados, muy particularmente en las áreas económicas y sociales.

El desarrollo local desde la gestión de la sociedad civil organizada genera la autogestión ciudadana, haciendo participe a la comunidad del diagnóstico de sus propias necesidades y también de sus posibles soluciones, por lo que la comunidad deja el asistencialismo característico de las asociatividades públicas y privadas, para lograr planificar y ejecutar proyectos financiados directamente por el municipio (Actor Público) y de manera indirecta por las empresas de la zona (Actor Privado), ya que estas pagan un tributo a la municipalidad, y es desde aquí de donde salen los fondos para los financiamientos. **Es por esto, que se considera que el**

Actor Sociedad Civil Organizada como quien aporta mayormente en el ámbito social al desarrollo local. En el ámbito económico se considera muy bajo el aporte, ya que la asociatividad propiamente tal, no produce mayor movimiento económico en las localidades, solo aumento de participación del capital social.

La iniciativa del **Actor Público en las asociatividades fortalece ambas líneas de crecimiento del desarrollo local**. Por un lado, fomenta el crecimiento económico al vincularse con empresas privadas que pagan sus tributos a la municipalidad, ayudando con eso al financiamiento de distintos proyectos, reconocidos mediante la gestión municipal hacia la asociatividad con los otros actores. En el ámbito Social es donde permite y fomenta la participación de la comunidad, de una manera en que la comunidad adquiere el beneficio de un proyecto determinado y trabaja en el, pero no es mayormente demandante de necesidades ni autogestionante, como en el caso de cuando el actor de la sociedad civil organizada tiene la iniciativa de la asociatividad.

La articulación del desarrollo local desde la gestión Privada tiene énfasis en el crecimiento económico local, ya que este surge principalmente de la Responsabilidad Social Empresarial, lo que provoca grandes inversiones en dinero por parte de las empresas privadas hacia la comunidad a través de los Actores Privados sin fines de lucro y/o los Actores Públicos, esto permite que los actores privados sin fines de lucro, es decir, fundaciones y corporaciones, logren canalizar estos recursos a la comunidad a través de proyectos culturales, educacionales, deportivos, entre otros, que provocan un aumento de la participación social en la localidad. Por lo tanto, **se evidencia, que la asociatividad desde la gestión privada es quien aporta de manera completa o mayoritaria en los factores del desarrollo local, en comparación a las gestiones de los otros Actores Involucrados en las asociatividades**.

Las situaciones problemáticas que conllevaron a las distintas asociatividades, son principalmente la necesidad de llevar a cabo estas articulaciones, claramente los distintos actores tienen distintas perspectivas frente a esto, pero todos con el objetivo de contribuir al desarrollo local. Quien manifiesta mayor necesidad de esta articulación es la Sociedad Civil Organizada, ya que quien posee menos financiamiento para llevar a cabo proyectos, además acostumbra al asistencialismo, teniendo una participación informativa e instrumental en las actividades. Debido a esta situación y la aparición de nuevas demandas es que se produce la necesidad de asociatividad.

Frente a esta información, se concluye que quien tiene mayor influencia dentro del Desarrollo Local, es el Actor Privado Lucrativo, ya que es quien invierte y gestiona mayoritariamente en los proyectos. Además uno de sus mayores facilitadores es que al ser el ente financiador, permite que todos los actores que pertenezcan a la asociatividad se vean beneficiados. Es decir, la comunidad y la sociedad civil organizada, sin importar si su participación es solo instrumental o participación ejecutora, de igual forma se ve beneficiada por los proyectos, ya sea en plazo fijo o en beneficio sustentable a largo plazo. El Actor Público se ve beneficiado por el pago tributario que hace el privado a sus fondos y por la inclusión en diagnósticos y/o ejecución de proyectos en ayuda a la comunidad, lo cual permite mayor desarrollo económico a nivel local y mayor prestigio del gobierno local frente a los ciudadanos. Y por último, el mismo Actor Privado, al ser financiador de proyectos bajo la ley de donaciones, obtiene rebaja tributaria, además al causar un impacto positivo en la comunidad en la cual se esta inserta provoca un aumento de prestigio de la empresa, potenciando principal Rol en la gestión social, a través de la Responsabilidad Social Empresarial, la cuál tiene como lineamientos remediar o amortiguar el impacto que causa una empresa en los ámbitos ambientales, sociales y económicos de una locación.

De las distintas tipologías de asociatividad para la gestión social expuestas en este seminario de título, el Actor con mayores obstaculizadores para llevar a cabo la asociatividad es el Actor

Sociedad Civil Organizada, ya que primeramente no cuenta con la capacitación para el diagnóstico de sus propias necesidades y la planificación de proyectos sociales, no cuenta con el auto-financiamiento para desarrollarlos y muchas veces no cuenta con el cumplimiento de la ordenanzas municipales de participación por parte del Actor Público, en las cuales se establece “Impulsar y apoyar distintas formas de Participación Ciudadana de la Comuna en solución a los problemas que le afectan, tanto si esta se radica en el nivel local, como en el regional o nacional”. Es por esto, que cuando se llevan a cabo las asociatividades con iniciativas desde el actor Sociedad Civil organizada, el proceso es más lento, y burocrático, debe existir una unión constante en el tiempo de la comunidad y una organización legal representativa que respalde la manifestación de sus necesidades. Luego de esto recién los otros actores toman interés en llevar a cabo la asociatividad.

Estas situaciones antes mencionadas muchas veces tienen como resultado que no se lleve a cabo la asociatividad, debido a que la sociedad civil organizada manifiesta que sus necesidades son provocadas directamente por el impacto ambiental causado por la inserción de la empresa en su territorio, teniendo el actor privado contribuciones superficiales en la solución del problema, accionando tan solo para el blanqueamiento de imagen frente de la comunidad y no tratando la problemática con factores causantes. Esto se manifiesta en la experiencia recopilada de la Junta de vecinos El Sendero, la cual tiene a la actualidad una disputa con la empresa Esval y su planta de tratamiento de aguas servidas, ubicada a pocos metros de tres poblaciones de la ciudad de Quilota, en esta experiencia, no existió asociatividad por parte de la Sociedad Civil Organizada con ninguno de los actores incorporados en este seminario de título.

Lo anteriormente expuesto permite plasmar la necesidad de promover procesos que generen la cooperación interempresarial-municipal-Sociedad civil organizada, con objeto de mejorar la gestión, la asociatividad y los resultados puedan ser a largo plazo en cada uno de los actores involucrados,

porque se tiene claridad que es estos tipos de asociatividades todos los actores son beneficiarios, ya sea de forma económica, social, metodológica.

La asociatividad para el desarrollo local debe ser concebida como un proceso con un sentido práctico, en el que los actores involucrados deben percibir el mejor modo para desarrollar sus propias estrategias y alcanzar sus objetivos. En tal sentido, tal proceso no puede tener un carácter ocasional, pues es una de las pocas maneras que tienen los actores que están vinculados a través de la proximidad no solo geográfica, sino fundamentalmente organizativa e institucional, de dar respuesta desde lo local a las amenazas externas y al impacto del llamado proceso de la globalización.

Por ello, para lograr una gestión adecuada del desarrollo a través del proceso de asociatividad de los actores de una localidad, se requiere de la formulación de políticas y metodologías que propendan a generar un conjunto de interacciones, vínculos, negociaciones, acuerdos entre individuos e instituciones que trabajan en conjunto para alcanzar sus objetivos, con el propósito de modificar la relación de fuerzas de trabajo reales que permitan un desarrollo humano, eficiente, equitativo y sustentable.

Además, resulta imprescindible que tales políticas partan de una visión de integración del conglomerado de agentes e instituciones públicas, privadas y civiles con incidencia en el territorio, tal así como los **stakeholders**, pues ya hay evidencias de que existe una estrecha interrelación entre los procesos de crecimiento económico, crecimiento social y el desarrollo de las localidades, y entre la competitividad de las empresas y las localidades donde estas se encuentran ubicadas.

Enmarcado en este contexto y desde una visión de asociación de actores locales, lo que se propone es la generación de algunas acciones que propendan a mejorar el desempeño de las municipalidades, empresas y del territorio en su conjunto, construyendo lazos de confianza, fomentando procesos de cooperación inter-actores y de los sectores empresariales con otras organizaciones públicas, privadas y ciudadanas e impulsando procesos evolutivos de especialización y de innovación a partir de compartir conocimientos y del reforzamiento de competencias para lograr un aprendizaje colectivo y la solución a las necesidades evidentes de cada actor.

Sin embargo, para alcanzar tal situación, se requiere un cambio cultural profundo, que permita el encuentro de saberes particulares, de intereses sectoriales y de lógicas contrapuestas. Es decir, un cambio cultural que fomente la confianza existente entre los actores de la sociedad y las capacidades relacionales. Dicho en otras palabras, que fomente el capital social.

2) REFLEXIONES DE LA ASOCIATIVIDAD Y DEL DESARROLLO LOCAL DESDE EL TRABAJO SOCIAL.

En la actualidad en un contexto de Globalización y de la consecuente Reforma del Estado, los procesos de cambio se desarrollan con mayor velocidad que en el pasado, las competencias y recursos de cada actor constituyente de la sociedad ya no son suficientes, por lo que, se da paso a la necesidad de asociarse unos a otros para lograr un efectivo desarrollo de las partes.

En Chile, estos procesos se desarrollan gradualmente, impactando en el accionar laboral del quehacer profesional, abriéndose oportunidades de desempeñarse de una forma distinta a la tradicional y explotando

aquellas competencias que muchas veces no son puestas en práctica con frecuencia. Frente a este tema es que la profesión tiene el desafío de retomar su historia, su génesis y sus determinaciones, para producir su nueva identidad ante otras profesiones y en la diversidad social, reflexionando respecto a la trayectoria de vida de la profesión. Este es el principal obstaculizador para el Trabajo Social, pues, muchas veces se opta por otras profesiones para ser responsables de la Asociatividad entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada.

Es preciso entonces crear nuevas formas, y de igual modo, profundizar aquellas que vinculan el pasado con el presente y que otorgan fortaleza en lo que la profesión y su desarrollo disciplinario ha demostrado y construido a través del tiempo.

Por ende, el desafío actual es pensar en lo global en el sentido de la asociatividad como un vínculo inherente a la actualidad y necesario para la evolución de toda la sociedad, asimismo pensando a nivel local, entendiéndose que es ineludible tener el conocimiento absoluto de esa realidad en particular y adecuar el actuar en base a ello.

Todos y todas buscan el Desarrollo Social; sin embargo existe también la diversidad infinita de problemas y la necesidad de adecuar el diseño de estrategias de intervención a cada situación en específico y según desde que posición está inserto el Trabajado Social, pues, irá variando su gestión y tareas de acuerdo al escenario en el que esté, ya sea Público, Privado o desde la Sociedad Civil Organizada.

Cabe destacar, que el Trabajo Social, si bien posee todas las competencias para desarrollar su accionar en tareas para efectuar la asociatividad, no es un profesional activo en esta temática, por lo que, el desafío también es en esa dirección, es decir, hacerse parte de estos procesos enérgicamente, pues, como bien se recalca anteriormente, el

Trabajo Social es una profesión que tiene todas las cualidades, conocimientos y competencias para desarrollarse desde la instancia que se requiera, sobre todo desde la innovación de la asociatividad entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada.

Es así como los y las profesionales de la actualidad quieren y deben ofrecer un nuevo rostro, potenciando las capacidades y habilidades que éstos posean. Ante tal escenario, hoy más que nunca el Trabajo Social requiere examinar su futuro a la luz de los acelerados cambios mundiales y poner en marcha con mayor ahínco su rol de agente de cambio y vinculante entre los distintos actores participantes de la Asociatividad.

La Asociatividad incentiva a asumir los desafíos del trabajo en equipo desde el actor público, el actor privado y la sociedad civil organizada, para que cada cual se apodere y participe en el compartir las responsabilidades. El actor público debe ser el actor que oriente y debe asumir la promoción de las capacidades de las personas, a través de políticas sociales que busquen permanentemente una sociedad de bienestar; la sociedad civil organizada debe adjudicarse la responsabilidad de la organización para hacer escuchar su voz y a la vez hacer validar los esfuerzos y resultados obtenidos de las intervenciones realizadas en pro del mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros; y el actor privado debe asumir el compromiso de invertir en lo social, es decir, una inversión de capital en las capacidades humanas para conseguir la satisfacción de las necesidades que los aquejan.

De cara a las reflexiones anteriores, podemos observar que a partir de la necesidad de transformación van surgiendo iniciativas para promover la participación activa de la sociedad en la formulación de políticas, decisiones públicas, y en la gestión de esas decisiones. *"El desafío, en todo caso, que concierne al Estado es el cambio de enfoque en sus relaciones con la sociedad civil. En vez de pretender que ésta se*

acerque a él creándole canales institucionales en función de sus objetivos y necesidades, lo que estaría planteado es intentar invertir el paradigma buscando apoyar a la sociedad civil, en el marco de la preservación de su autonomía institucional, de manera de no enajenar su capacidad para negociar libremente las mejores opciones que pueden contribuir a su desarrollo" (Feo de la Cruz, 1997). Se cita a este autor, porque es importante destacar que la Asociatividad se efectúa en primera instancia como una necesidad de un actor y de otro de relacionarse entre sí, pues, cada parte posee lo que requieren los demás actores contribuyéndose unos a otros para su desarrollo integral, siendo el "Todo más que las partes".

El sector público no debe imponer la intervención, sino ser un guía, orientar, ver la realidad local desde donde esté inmerso para enfocar su accionar a la sociedad civil organizada y a las demandas de ésta. El sector privado, es visto como un actor que tiene recursos y se limita su aporte meramente a lo económico, sin embargo, cuando se realiza una óptima investigación de sus recursos e intereses, la intervención va más allá de los recursos económicos y aportan desde la invención de proyectos que contribuyen al emprendimiento y en consecuencia al desarrollo integral de la sociedad. Por otro lado, la sociedad civil organizada no debe ser un mero actor pasivo que recibe los beneficios, como así se ha evidenciado mayoritariamente en las experiencias asociativas, sino ser un actor activo que expresa sus demandas con expectativas de emprendimiento y de desarrollo en todas sus esferas.

Queda absolutamente claro, tomando cualquiera de los fundamentos expuestos, que en el escenario en que se encuentre el Trabajo Social para llevar a cabo la Asociatividad es esencial que se asuma que la sociedad civil organizada, no puede ser un mero invitado pasivo sino el participante activo de este proceso asociativo.

Además, se demuestra que en cualquier acción que quiera emprender el actor público no puede dejar fuera a la sociedad civil organizada ni al sector privado, ya que la interrelación existente los obliga a retroalimentarse, a obtener los recursos necesarios que pueden complementarse entre sí, a conocer sus percepciones de las diversas situaciones-problema para lograr así una gestión eficiente y efectiva que demuestre que los resultados obtenidos son beneficiosos para las tres esferas y que la consecuciones de los objetivos transversales que se quieran fijar en un futuro, serán posible, cuando se logre un trabajo intersectorial “como un equipo”.

Es así, que el Trabajo Social debe sumarse a esta dinámica y esforzarse por alcanzar un lugar de liderazgo y responsabilidad para ejecutar la Asociatividad desde el escenario en el que se encuentre inmerso, desempeñando un rol activo propiciando la participación y el desarrollo integral de cada uno de los actores constituyentes de las experiencias asociativas.

Se considera que la funciones del trabajo social dentro de las distintas tipologías de asociatividades comienza por participar en actividades que contribuyen al bienestar y desarrollo de la comunidad, ya sea desde el actor público, actor privado o bien representando a una sociedad Civil organizada, buscando alianzas estratégicas entre los sectores económicos de la sociedad, aquí se da énfasis en la importancia para la profesión la utilización de un mapa de Stakeholders, en donde se tiene la información por adelantado de todos los actores involucrados en las futuras asociatividades.

También dentro de las funciones está apoyar los proyectos comunitarios poniendo a disposición de los distintos tipos de organizaciones su capacidad de gestión, su potencial administrativo y su disponibilidad de recursos humanos.

Para el ejercicio de las competencias específicas el trabajador social debe contar con una serie de conocimientos tanto a nivel conceptual, como metodológico, de investigación, política social y marco legal bajo los cuales ejerce el profesional en el área.

En la siguiente tabla el equipo seminarista identifica **el Perfil del Trabajador Social** para participar de las distintas asociatividades que conllevan al Desarrollo:

ÁREAS	ACTIVIDADES	HABILIDADES
Administración	• Participar en el diseño, ejecución evaluación y seguimiento de los planes, programas, proyectos y actividades del área. • Aplicar los indicadores de gestión previamente establecidos para el control y seguimiento de los objetivos, metas y actividades del proyecto. • Formular, ejecutar y evaluar proyectos de asociatividad que respondan a problemáticas sociales a nivel local • Elaborar el plan operativo teniendo en cuenta: objetivo, metas, actividades previstas, tiempo y responsables.	-Manejo y distribución eficiente del tiempo -Búsqueda de la excelencia y la calidad -Administración del tiempo -Tomar decisiones -Organización -Capacidad de anticiparse a las situaciones -Visión estratégica comunal.
Investigación y Diagnóstico	• Aplicación de encuestas a la comunidad • Realizar entrevista y visitas a comunidades con el fin de ampliar el conocimiento de los beneficiarios de los proyectos. • Realizar diagnósticos comunitarios como base para el diseño de los proyectos.	-Orientación al perfeccionamiento sobre la información -Capacidad de discriminación de la información -Habilidad para comunicarse eficazmente -Proactividad -Comunicación efectiva -Coordinar y coordinarse con organizaciones comunitarias. -Empatía -Análisis de contextos -Visión estratégica comunal

Gestión de servicios	• Realizar los convenios en las comunidades a su cargo. • Diseñar, proponer e implementar mecanismos, estrategias y metas de participación ciudadana con organizaciones, entidades gubernamentales y sector privado. • Gestionar recursos humanos y económicos para el fortalecimiento de los programas • Generar procesos de autogestión y participación en los usuarios. • Participar en redes sociales	-Capacidad para trabajar en equipo -Proactividad -Búsqueda de la excelencia y la calidad -Coordinar y coordinarse con organizaciones comunitarias. -Coordinar y coordinarse con institucionalidad pública y privada -Tomar decisiones -Establecimiento de un liderazgo estratégico -Capacidad de anticiparse a las situaciones -Ordenado(a) -Sistemático(a) -Negociación -Coordinar acciones -Comunicación efectiva -Liderazgo -Análisis de contextos -Autocrítica -Emprendimiento -Persuasión y negociación -Visión estratégica comunal
Promoción	• Diseñar y elaborar material divulgativo, de los proyectos a su cargo. • Establecer y mantener relaciones interinstitucionales con entidades afines al programa (stakeholders) • Establecer contactos con los líderes de la comunidad para dar a conocer los proyectos.	-Generación de confianza -Comunicación efectiva -Empatía -Liderazgo -Orientación al usuario(a) -Habilidad para comunicarse eficazmente
Capacitación y Desarrollo	• Organizar y coordinar talleres, seminarios, conferencias orientados a generar participación co-ejecutora en la comunidad. • Coordinar jornadas informativas para dar a conocer los proyectos que se llevarán a cabo.	-Orientación al usuario(a) -Coordinar acciones -Ordenado(a) -Liderazgo -Conducción de equipos de trabajo -Búsqueda de la excelencia y la calidad -Capacidad para trabajar en equipo

		-Orientación al perfeccionamiento sobre la información -Capacidad de discriminación de la información
Responsabilidad Social empresarial	• Participar en actividades que contribuyen al bienestar y desarrollo de la comunidad y a la creación de un entorno favorable para las asociatividades. • Buscar alianzas estratégicas entre sectores económicos de la sociedad. • Apoyar proyectos comunitarios, e inclusive poner a disposición de las organizaciones comunitarias su capacidad de gestión, su potencial administrativo y su disponibilidad de recursos humanos. • Trabajo social comunitario • Manejar técnicas para la resolución de conflictos	-Capacidad para trabajar en equipo -Proactividad -Búsqueda de la excelencia y la calidad -Coordinar y coordinarse con organizaciones comunitarias. -Coordinar y coordinarse con institucionalidad público y privada -Tomar decisiones -Establecimiento de un liderazgo estratégico -Capacidad de anticiparse a las situaciones -Ordenado(a) -Sistemático(a) -Negociación -Coordinar acciones -Comunicación efectiva -Liderazgo -Análisis de contextos -Autocrítica -Emprendimiento -Persuasión y negociación -Visión estratégica comunal

En la tabla anterior, se evidencian las distintas áreas que envuelven al trabajo social en su desempeño profesional en las distintas asociatividades público-privado-sociedad civil organizada. Estas áreas comprenden distintas actividades características de la profesión, entre estas se destacan “la gestión de alianzas asociativas entre los distintos actores”, sin importar si es público, privado o de la sociedad civil organizada, ya que en estas tres esferas es de gran importancia la iniciativa en la gestión de asociatividades.

Junto con describir las áreas y las actividades que desempeña el trabajador social en las asociatividades, se reconocen las habilidades que favorecen el llevar a cabo las distintas tareas, las principales y mas requeridas son la capacidad de trabajar en equipo, la proactividad, el liderazgo y la toma de decisiones.

En el marco de este seminario de título la habilidad profesional considerada más determinante, es el coordinar y coordinarse con institucionalidad público, privada y sociedad civil organizada, ya que es la base para llevar a cabo las distintas asociatividades entre los actores enunciados. Además, según muestra la tabla, la profesión cuenta con todas las herramientas para poder desenvolverse y liderar acciones de articulación de asociatividad para la contribución al desarrollo local.

3) PROPUESTAS PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO CON ENFOQUE DE ASOCIATIVIDAD DESDE EL GOBIERNO LOCAL.

En la década de los noventa surgió una revalorización del municipio, tanto en el campo político como en los intereses académicos, que dio origen a una suerte de nuevo localismo.

Esta revalorización se produjo en un contexto dominado por un cambio profundo en las relaciones entre el Estado y la sociedad que incluyeron la crisis final del Estado del Bienestar y el surgimiento del Estado Postsocial de cuño neoliberal (García Delgado, 1994). Por ello, los estudios sobre el municipio se extendieron enmarcados por la concurrencia de dos fenómenos que marcaron la década: **la Globalización y la Reforma del Estado.**

La cuestión de Reforma del Estado en el seno latinoamericano, se apoyó sobre las premisas de descentralización administrativa, la anulación de funciones, el equilibrio fiscal, la requisitoria de avance tecnológico, y

fundamentalmente la reducción desmedida del aparato estatal. Sin embargo, estas inferencias históricas no alcanzan a conformar un programa integral de reforma y modernización del Estado.

La forma de **consensuar los intereses** del sistema político estatal por un lado, y la impronta de la economía global por el otro, será la clave a resolver para lograr una moderada revalorización de lo local o doméstico, y una anulación de la fractura operada entre la dimensión económica y una sociedad caracterizada por la fragmentación del tejido social.

Es aquí donde aparece la idea del **Asociativismo o Asociatividad**, entendido como la articulación que se establece entre el **actor público** (gobiernos locales o municipio), el **actor privado** (empresas, fundaciones, ONG, entre otros) y **la sociedad civil organizada** con el fin de promover el desarrollo social.

Por ende, **la articulación** se produce cuando dos o más organizaciones públicas, privadas o de la sociedad civil organizada acuerdan y coordinan políticas que se traducen en acciones concretas, cada una asume una o más tareas específicas y aporta sus propias capacidades, sin que entre ellas existan relaciones de subordinación.

La causal del fenómeno de la articulación puede esgrimirse en una primera instancia por la **necesidad de cada uno de los sectores por relacionarse con el otro debido a las características y potencialidades** que tiene cada actor y que al trabajar juntos es posible lograr un **desarrollo social sustentable** y óptimo a través del tiempo.

Bajo este contexto y luego de haber revisado las experiencias de Asociatividad a través de la gestión efectuada desde los distintos actores, ya

sea a partir del Actor Público, del Actor Privado y del Actor de la Sociedad Civil Organizada, es que es posible visualizar los resultados de este Seminario de Título materializado en **propuestas para la Gestión del Desarrollo Local**.

En las experiencias expuestas se van diferenciando unas de otras por aquellos insumos que pueden proporcionar a dichas propuestas, lo que va resultando ser que algunas experiencias son más potentes que otras, principalmente por tener un método en su proceder y por las características que enfocan de cierta manera una **estrategia para que la Asociatividad sea exitosa**.

Otras en cambio, son más débiles, y es claro encontrar esos detalles que en el fondo muestran el motivo por el cual la Asociatividad en esos casos no se lleva a la práctica con éxito o ni siquiera se alcanza a probar si surte Asociatividad alguna, pues, no se genera ese interés o bien **no hay claridad en lo que se quiere trabajar ni el objetivo final de dicha Asociatividad**.

Es en este punto es que se debe profundizar, pues, lo planteado anteriormente no hace referencia a sólo un actor en específico sino a todos los involucrados en la Asociatividad, sólo que va variando según el escenario, es decir, a partir del actor responsable de las gestiones asociativas.

Al detenerse en los insumos de cada una de las experiencias, surgen **las claves que enmarcan una propuesta global** respecto a lo que se requiere en definitiva para llevar a cabo la triangulación asociativa entre actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada de forma exitosa.

En las siguientes tablas, se hacen referencia a los Referentes Conceptuales y Referentes Metodológicos que se deben considerar para gestionar el desarrollo en la lógica de la asociatividad.

Tabla 1. “Referentes Conceptuales para gestionar el desarrollo en la lógica de la asociatividad”.

REFERENTES CONCEPTUALES
▪ Globalización. Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la reciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.
▪ Reforma del Estado. La cuestión de Reforma del Estado en el seno latinoamericano, se apoyó sobre las premisas de descentralización administrativa, la anulación de funciones, el equilibrio fiscal, la requisitoria de avance tecnológico, y fundamentalmente la reducción desmedida del aparato estatal.
▪ Asociatividad. Es entendida como la articulación que se establece entre el sector público (gobiernos locales o municipio), el sector privado (empresas, fundaciones, ONG, entre otros) y la sociedad civil organizada (junta de vecinos, centro de madres, centro de adultos mayores, entre otros) con el fin de promover el desarrollo social.

- **Participación Ciudadana.**

Es un proceso gradual mediante el cual se integra al ciudadano(a) en forma individual o participando en forma colectiva, en la toma de decisiones, la fiscalización, control y ejecución de las acciones en los asuntos públicos y privados, que lo afectan en lo político, económico, social, y ambiental para permitirle su pleno desarrollo como ser humano y el de la comunidad en que se desenvuelve.

- **Gestión Social.**

Ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales. La gestión social implica el diálogo entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada.

- **Desarrollo Local.**

Significa una nueva forma de mirar y de actuar desde lo local en este nuevo contexto de globalización. Su impacto diferencial está en función de las capacidades endógenas creadas para insertarse de manera competitiva en el mercado global, capitalizando por medio de estrategias propias, los diferentes actores de un territorio. Trabaja con la perspectiva de garantizar los derechos de ciudadanía, a través del fortalecimiento del capital humano y capital social.

Es indudable que en cada lugar que se quiera realizar esta triangulación, se debe trabajar desde el rescate patrimonial, es decir, desde

sus tradiciones, de su identidad como localidad, de conocerse en profundidad, donde haya una **relación cercana con un fiato importante,** siendo éste necesario al interior de cada sector y luego entre los distintos sectores entre sí.

Paralelamente a ello, corresponde tener un método en la forma de establecer la Asociatividad. Muchas veces, este es el punto neurálgico y motivo por el cual la Asociatividad no resulta o en ocasiones puede funcionar para una situación puntual pero no se mantiene en el tiempo, pues, **queda en un trabajo momentáneo en base a confianzas y no a un compromiso pactado legalmente en que las partes tienen roles y funciones estipuladas que deben desempeñar y cumplir.**

Para eso, se debe contar en primera instancia con profesionales de las distintas áreas, como trabajadores sociales, relacionadores públicos, profesionales del área comercial y quienes tengan las competencias para trabajar con la sociedad civil organizada, con las empresas y organizaciones privadas, que puedan desenvolverse en base a la investigación y asimismo, **intervención con iniciativa, motivación y creatividad, otorgándole diversidad al conglomerado profesional donde surja una retroalimentación enriquecida de ideas y aptitudes a desarrollarse.**

Tabla 2. “Referentes Metodológicos para gestionar el desarrollo en la lógica de la asociatividad”.

REFERENTES METODOLÓGICOS	
ACTOR PÚBLICO	- Rescate de la Identidad Local. - Capacitación a la sociedad civil organizada. - Crear un Departamento de Responsabilidad Social Empresarial. - Mapeo de Empresas Locales: Investigar, conocer y presentarse. - Lograr un apoyo de los altos dirigentes en la autonomía. - Implementar Plan de Fidelización: Captar, convencer y conservar vínculos con los demás actores. - Tener especial vínculo con comunicaciones para la difusión de información sobre los logros de la oficina RSE.
ACTOR PRIVADO	- Instaurar mesas de trabajo. - Elaboración de proyectos que busquen emprendimiento. - Capacitación a la sociedad civil organizada. - Colaborar con recursos económicos y recursos sociales para el desarrollo de los otros actores. - Asistencia Técnica. - Establecer un convenio legal con los actores asociativos.

ACTOR SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA	- Elaboración de proyectos intangibles. - Enfoque del Bien Común. - Voluntad de Trabajar en equipo. - Tener una perspectiva centrada en las necesidades intangibles. - Mayor Participación. - Transformación de actor pasivo a actor activo.
---	---

Contar con un Departamento de Responsabilidad Social Empresarial, da el paso para la **autonomía en su accionar, genera una mejor comunicación, organización y óptimo funcionamiento, pues, la creación de dicho departamento le otorga roles, funciones, acciones, tareas, competencias y metas a alcanzar**, por ende, todos los esfuerzos van enfocados a generar Asociatividad exitosa y permanente en el tiempo.

En referencia a los actores y sus roles, es significativo destacar que el actor público generalmente es quien orienta y crea los proyectos que son enfocados a la sociedad civil organizada. Muchos de **estos proyectos son instaurados sin pleno conocimiento de las necesidades reales** y sin trabajar en conjunto con la sociedad civil organizada, sino que sólo se lleva a la práctica. **No hay un trabajo en conjunto**, donde sea la propia sociedad civil organizada quien identifique y determine sus necesidades, por lo que, también pueda generar ideas sobre proyectos para satisfacer dichas necesidades, sería así un actor también activo y protagonista de su propio cambio.

Por este motivo, en que **al actor de la sociedad civil organizada no se le da el espacio participativo necesario**, es que también este actor no está preparado para asumir esta triangulación asociativa, es más bien un actor pasivo, en que **identifica mínimamente necesidades tangibles de tipo infraestructura**, no ve necesidades más allá donde pueda desarrollarse

y potenciar su capital social. Se requiere, por lo tanto, una mayor capacitación en que se genere emprendimiento y conocimiento de sus propias habilidades, aptitudes, fortalezas que puedan fomentar y necesidades intangibles que satisfacer.

Es el **actor privado**, quien **juega un rol más económico** y proporciona los recursos para llevar a cabo los proyectos existentes, pero es primordial que este actor empiece a generar sus propias ideas respecto a lo que quiere implementar en la sociedad civil organizada. Si bien, es algo que en los últimos años se ha visualizado, no es una práctica tan frecuente, lo cual requiere de mayor trabajo en este ámbito, pues, **es este actor en conjunto con el actor público, quienes pueden potenciar a la sociedad civil organizada con emprendimiento y con la motivación a través de la participación en la creación de proyectos y el trabajo en conjunto.**

El **desarrollo local** podría fortalecerse, si la **participación ciudadana** incrementara su empoderamiento, por lo que es necesario la aplicación de estrategias que contribuyan al mismo en el marco de la democracia participativa, para la construcción de territorios con un desarrollo adecuado.

La noción **“empoderamiento”**, no como realidad abstracta sino como objetivo participativo con manifestaciones concretas, abordables y viables, alejado de la pasividad y de las indolencias sociales que aparecen representadas en el imaginario colectivo participativo.

En consecuencia, la noción de “empoderamiento” implica formas muy diversas de entender el mundo y las relaciones de poder (desde reformistas hasta revolucionarias). El común denominador entre todas ellas es la idea de compartir poder y tomar decisiones a todos los niveles, **“poder”** en todos los ámbitos de la sociedad, perteneciente a todo individuo y a todo grupo. **Para su concreción, precisa de sujetos activos, convencidos de ser capaces de convertirse en motores de su propio “empoderamiento”.**

Además, entronca con las nociones de poder vinculadas a los movimientos sociales, a las **ideas de participación de acciones colectivas** que contrarresten las relaciones de poder hacia las mayorías por parte de unas elites minoritarias, desde una perspectiva marcadamente transformadora y “desestabilizadora” en sus planteamientos originales que han ido evolucionando hacia posiciones como el seguimiento participativo de proyectos.

El empoderamiento aumenta las oportunidades y aptitudes de las personas de optar y expresar sus opciones y transformarlas en actividades y resultados deseados. La capacidad de las personas de participar en la función de gobierno a nivel local y en la prestación de servicios locales no sólo está determinada por la dotación de recursos individuales (dinero, información, aptitudes, etcétera), sino también por el capital social que sirve de base para las actividades colectivas tendientes a dar respuesta a sus preocupaciones comunes.

Las prácticas de este fenómeno son el elemento inverso, a las relaciones verticales de poder vertido desde arriba. **La autoestima, el desarrollo personal, la dignidad o la toma de conciencia son elementos constitutivos que enriquecen el enfoque, persiguiendo el objetivo de aumentar la participación individual y colectiva en movimientos o redes sociales activas.** No está reñido con un contexto estructural o institucional en la medida en que busca reforzar a los actores sociales como sujetos activos que se convierten en objetivos de estructuras, de instituciones y de organizaciones, en el marco de los cambios en las relaciones políticas y con un carácter ineludiblemente político de reequilibrio del poder.

El entorno propicio para el desarrollo local comprende instituciones formales, como leyes, políticas y sistemas institucionales establecidos, así como sistemas informales, como valores, normas y prácticas sociales, que **influyen sobre las decisiones y el comportamiento de las personas.**

El respaldo externo para el desarrollo local comprende el suministro a los protagonistas locales (incluidos actores públicos, actores privados y de la sociedad civil organizada) de recursos tales como **financiamiento, capacitación, asistencia técnica e información.**

De acuerdo a los insumos ya expuestos, es que el equipo seminarista cree fehacientemente que a través de la participación, la capacitación, el emprendimiento y los demás recursos personales, sociales y económicos, es posible llevar a cabo la triangulación asociativa que puede posibilitar un cambio social más sustantivo y sostenible.



Bibliografía

DOCUMENTOS FORMATO PDF.

- Correa. S, Puerta. A, Restrepo. B. 2002. *“Programa de Especialización en Teorías, Métodos y Técnicas de Investigación Social: Investigación Evaluativa”*. PDF
- Municipalidad de Peñalolen, 2010 *“Liderazgo Peñalolen”*. PDF
- Asociación Chilena de Municipalidades, Puerto Natales 2011 *“Cooperación Público Privada para el Desarrollo Económico Local”*. PDF.
- Área de Participación Social Comunitario, Municipalidad de Quillota, 2010 *“Datos Territorio PADEC, Comuna de Quillota”*.PDF
- Ilustre Municipalidad de Quillota, 1999, *“Ordenanza Municipal de Participación Ciudadana”*. PDF

DOCUMENTOS PPT.

- Urquieta, María Antonieta. 2010. *“Gestión del Desarrollo. Desafíos para el Trabajo Social”*. II Congreso Nacional de Estudiantes de Trabajo Social. PPT

DOCUMENTOS VERSIÓN ELECTRÓNICA.

- *“El Impulso del Empresariado: el Potencial de las empresas al servicio de los pobres”*, Capítulo 4: *“Cómo involucrar al sector privado en el desarrollo”*. Disponible en: http://web.undp.org/cpsd/documents/report/spanish/chapter4_s.pdf)
- *“Participación Ciudadana en la Gestión Pública”, Marco Conceptual*. Disponible en: http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-10-25.4785762907/carpeta_temas/temas_portada.2005-10-

[25.4785762907/documentos_pdf.2006-03-](#)

[23.3983398057/archivos_pdf.2006-03-23.4564148270/archivo1](#)

- “*La Participación Ciudadana en Relación a la Gestión Pública*”, 2005 Corporación Participa. Disponible en: <http://www.participa.cl/wp-content/uploads/2012/01/particip-ciudad-y-gestion-pca-pm-270505.pdf>
- “*Competencias Laborales del Trabajador Social vistas desde el Mercado Laboral*”.2006. Emilia López Luna y Melba Yesmit Chaparro Maldonado. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/tara/n5/n5a14.pdf>
- “*Asociaciones de Municipios en Colombia*”. Disponible en: <http://gestion.fcm.org.co/fileadmin/gestion/pdf/asoCartilla.pdf>)
- “*Responsabilidad Social Empresarial*”. 2005. Profesor Franco Di Biase De Lillo. Director Centro para el Desarrollo de la Empresa y el Conocimiento FACEA - UCEN. Disponible en: http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_rse_franco.pdf

LEYES.

- Ley N° 18.695. Orgánica Constitucional de Municipalidades. Santiago de Chile, 9 de Mayo de 2006.

LIBROS.

- Irizarri V., Antonio. 1994. “*Construir con la Gente: Participación de la Comunidad en la elaboración de los Proyectos Concesionados de la Ruta 5*”. Santiago, Chile.
- Di Paolo, Gustavo. 2009. “*Globalización e impronta Local*”. Madrid, España.

- Ghiso, Alfredo. 2001. *“Sistematización de experiencias en Educación Popular”*. En Memorias Foro Los contextos actuales de la Educación Popular. Medellín, Colombia.
- Fernández B., Rocío. 1980. *“Psicodiagnóstico. concepto y metodología”*. Madrid, España.
- Castillo blanco, Federico A. 2010 *“Gobierno y democracia Local: La Experiencia andaluza y andina”* Granada, España.
- Cardemartori Rosso, David. 1994 *“El Municipio, Estudios de Gestión”*, Chile.

REVISTAS.

- Castañeda, Patricia. 2009. *“Profesionalidad del Trabajo Social Chileno”*.

SITIOS WEB.

- Unión Iberoamericana de Municipalistas. Disponible en:
<http://www.uimunicipalistas.org/>
- Sistema de Acreditación de los Servicios Municipalidades. Disponible en:
http://www.chilecalidad.cl/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=23&Itemid=192&lang=es
- Presupuesto del Gasto Municipal. Disponible en:
http://sinim2.subdere.gov.cl/download/nuevo_clasificador/Inversiones_y_codigo_INI.pdf
- Normas ISO 26000. Disponible en:
http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf

- Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad. AA1000 AS. 2008.
<http://www.accountability.org/images/content/3/5/357.pdf>
- Participación Ciudadana. Disponible en:
<http://www.participa.cl/>
- Ilustre municipalidad de Peñalolen. Disponible en:
<http://www.penalolen.cl/informacion/cabildos-comunales>
- Asociatividad Publico Privada en Isla de Pascua. Disponible en:
<http://www.mercuriovalpo.cl/site/edic/20001225200154/pags/20001226001028.html>
- Fundación PROhumana. Disponible en:
<http://www.prohumana.cl/>
- Acción RSE. Empresas por un Desarrollo Sustentable. Disponible en:
<http://www.accionrse.cl/>
- Ordenanzas de la Municipalidad de Quillota. Disponible en:
<http://transparencia.quillota.cl/1280800/php/ordenanzas2012.php>
- Normas 9.000. Disponible en:
<http://www.normas9000.com/>
- Normas 14.000. Disponible en:
<http://www.normasycertificaciones.com/normas-iso-14000>



Anexos

Instrumento Cualitativo.

✓ **Entrevista** **Semiestructurada** **Asociatividad**
Pública/Privada/Sociedad Civil Organizada.

- Preguntas.

1.- ¿Cuál es el nombre de la Institución / Organización?

2.- ¿En qué lugar se ubica?

3.- ¿A qué rubro está enfocada?

4.- ¿Cuáles son la misión y visión de la Institución / Organización?

5.- ¿Desde que año se encuentra en funcionamiento?

6.- ¿Cuál es la situación problemática y contexto en que se origina esta experiencia?

7.- ¿Quién toma la iniciativa para generar esta experiencia?

8.- ¿Cuál es la necesidad detectada?

9.- ¿Quién realizó este diagnóstico?

10.- ¿Qué obstáculos surgieron para llevar a cabo la experiencia?

11.- ¿Qué facilitadores surgieron para llevar a cabo la experiencia?

12.- ¿Existe registro de la experiencia?

13.- ¿Cómo se llevó a cabo la experiencia? (Relato de la experiencia)

14.- ¿Qué roles desempeñaron los actores involucrados?

15.- ¿Qué obstáculos surgieron durante la experiencia?

16.- ¿Qué elementos facilitadores surgieron durante la experiencia?

17.- Desde su Institución/Organización ¿Cómo considera usted la experiencia? (favorable/desfavorable)

18.- ¿Se cumplió el objetivo de trabajar juntos?

19.- ¿Aparecieron nuevos objetivos durante el desarrollo de la experiencia?, ¿Cuáles?

20.- ¿Cuáles fueron los aportes concretos de la Institución/Organización?

21.- ¿Existe proyección de la vinculación o sólo fue para satisfacer una necesidad específica? ¿Qué proyecciones?

22.- Según su experiencia, ¿cuáles son las temáticas más necesarias de abordar?

23.- ¿Cuál cree usted que son las condiciones básicas para que se lleven a cabo este tipo de experiencias?

24.- Desde la visión de su Institución/Organización, ¿Cree usted que existe un actor responsable de establecer este tipo de experiencia? ¿Qué papel cree Usted que cumple el Municipio, la Comunidad y la empresa?

25.- Para finalizar, ¿Qué aprendizajes visualiza usted de la experiencia desarrollada? y ¿En qué cree usted que contribuye ésta en el desarrollo de la sociedad?

✓ Pauta de Observación.

▪ Ficha de Registro.

Nombre de la Institución /Organización	
Ciudad /Región	
Tipo de Asociativismo	
Rubro	
Misión Institucional	
Antigüedad	
Motivo del Asociativismo	
Necesidad a Cubrir	
Actor responsable de la Iniciativa	
Actor “Diagnosticador”	
Obstáculos de la experiencia	<u>Inicio:</u>
	<u>Durante:</u>
	<u>Término</u>
Facilitadores de la experiencia	<u>Inicio:</u>
	<u>Durante:</u>
	<u>Término:</u>
Existencia de Registro formal del vínculo	
Cumplimiento del objetivo	
Proyecciones futuras	
Estimación actor responsable del vínculo (importancia)	
Aprendizajes del proceso	
Contribución al Desarrollo local	

Transcripción de Entrevistas.

1) Experiencia “Fundación La Semilla”.

¿Cuál es el nombre de la Organización?

- *“Fundación La Semilla”.*

¿En qué lugar se ubica?

- *“Este centro específicamente en la calle Manuel Rodríguez 4633 de Hijuelas”.*

¿A qué rubro está enfocada?

- *Fundación “La Semilla” es una organización que promueve el desarrollo de las personas a través de la Responsabilidad Social, apoya a niños, jóvenes, adultos, adultos mayores, discapacitados, es decir, toda persona que posea escasos recursos.*

¿Cuáles son la misión y visión de la Fundación “La Semilla”?

- *“La Misión de la Fundación es: “favorecer la calidad de vida de personas en necesidad, entregándoles oportunidades validas para su inserción en el medio a través de su formación y capacitación personales”. Y nuestra Visión está inspirada en la Obra de Don Bosco, la acción de La Fundación se encausa a través de Programas de Promoción Social, cultural y artística en la V Región, dirigiendo su trabajo específicamente en las comunas de Hijuelas, Nogales, La Cruz y Quillota”.*

¿Desde que año se encuentra en funcionamiento?

- *“Funcionamos desde el año 1997. Este año ya cumplimos 15 años”.*

¿Cuál es la situación problemática y contexto en que se origina esta experiencia?

- *“Todo parte de la necesidad de gestionar recursos para las personas con escasos recursos y por otro lado, el interés de las*

empresas por aportar sus recursos en proyectos que en el fondo sean sustentables en el tiempo”.

¿Quién toma la iniciativa para generar esta experiencia?

- *“La Iniciativa parte del gerente Héctor Nordetti, quien desempeña un trabajo de 5 años en conquistar a las empresas “Angloamerican”, “Propal”, “Fruchar”, entre otras para gestionar los recursos que necesitábamos para poner en marcha varios proyectos que beneficiaban a la ciudadanía. En primera instancia, fue necesario investigar y reunirse con dichas empresas para saber cuales eran sus intereses, el rubro en el que se desempeñan y hacia donde querían orientar esos recursos, o sea a que temática estaban dispuestos a contribuir y se sentían identificados, eso es lo más importante tener esa claridad y desde ahí orientar los recursos de la mejor manera posible. Después de todo este trabajo conjunto, la iniciativa es tomada por la empresa, quien esta misma es la que le interesa aportar y tienen nuevas ideas para desarrollar hacia la comunidad”.*

¿Cuál es la necesidad detectada?

- *“La necesidad parte de obtener recursos para poder financiar proyectos que van en beneficio de la comunidad. Nosotros teníamos el conocimiento de que las empresas reciben muchas cartas donde le solicitan ayuda, pero esa ayuda siempre es de tipo individual o en base a cosas materiales y no en beneficio para un colectivo de personas o con un fin de desarrollo y emprendimiento para ellas. Desde ahí teniendo ese diagnóstico, Don Héctor comienza un trabajo de 5 años con estas empresas, primero reuniéndose para conocerse mutuamente y ya después ver el enfoque de la empresa, su identidad, sus intereses y la temática que querían abordar y contribuir con sus recursos a esa temática, que debe ser sustentable en el tiempo y en el fondo se note la ayuda de la empresa en el desarrollo de las personas beneficiadas y por ende tenga proyección en el tiempo”.*

¿Quién realizó este diagnóstico?

- *“El diagnóstico fue realizado por el equipo de la Fundación quien evidenció las necesidades de la comunidad y la falta de recursos para poder llevar a cabo los proyectos que teníamos para poner en marcha, pero que era imposible sin el apoyo financiero de empresas que estuvieran dispuestas a adquirir un compromiso permanente con nosotros y con la comunidad en particular”.*

¿Qué obstáculos surgieron para llevar a cabo la experiencia?

- *“Los obstáculos que se vivieron en un principio fue la comunicación acompañada de la desinformación, pues, la fundación, la comunidad y las distintas empresas manejamos distintos códigos, y cada parte tiene información errada de la contraparte o bien prejuicios uno sobre el otro. Además, por parte de la empresa hubo muchos cambios de gerente por lo que se tenía que empezar de cero y volver a reconquistar de cierta forma a la empresa. También había un temor a pagar impuestos o ver que los recursos que invirtieran fuesen mal orientados y se perdieran en el camino. Por otro lado, la comunidad es muy pasiva, acostumbrada a recibir ayuda sin tener mucho la iniciativa y tener también una visión más economicista de las empresas y por ende ven a las empresas más como un ente ajeno a ellos que a un aliado y una posible ayuda”.*

¿Qué facilitadores surgieron para llevar a cabo la experiencia?

- *“Principalmente es la necesidad de apoyo y la confianza que se establece entre empresa, fundación y comunidad, porque se presenta el proyecto con claridad hacia la empresa, se hace una rendición de los recursos utilizados a través del certificado de donación y hay un compromiso con la comunidad de llevar a cabo dicho proyecto enfocado siempre al desarrollo de los beneficiarios”.*

¿Existe registro de la experiencia?

- *“Si hay registro a través de la firma de un convenio donde se establece el compromiso de las partes involucradas, lo que le otorga un carácter más serio el trabajo en conjunto que se desarrollará”.*

¿Cómo se llevó a cabo la experiencia? (Relato de la experiencia)

- *“Como te contaba anteriormente para establecer este vínculo fue un trabajo permanente de mucho esfuerzo y constancia del gerente de la fundación, Don Héctor Nordetti, quien durante cinco años, estuvo en distintas reuniones y estableciendo una relación con Angloamerican, primero conociéndose mutuamente y ya luego viendo proyectos y el área que les interesaba desempeñarse por un lado, y por otro, que se adecuara a los proyectos que teníamos para desarrollar. Ha sido un trabajo constante pero gratamente, pues, se ven los resultados y el trabajo en conjunto ha valido la pena totalmente”.*

¿Qué roles desempeñaron los actores involucrados?

- *“El rol de la comunidad es más bien pasivo, escasamente hace una carta o piensa en cosas materiales más que un bien común o que tenga una proyección en el tiempo. La Empresa tiene la necesidad de unirse y trabajar para la capacitación, siente la necesidad de aportar con algo más que simplemente producción y empleos, sino algo que ayude y sea reconocida por sus aportes en beneficio de la comunidad, tiene un rol más de financiador en un principio, pero después tiene la iniciativa de poner en marcha proyectos e ideas para beneficiar a la comunidad. En referencia al Municipio tiene la información, este es un actor que manejan todo el conocimiento de las organizaciones comunitarias y por ende, más directamente sobre sus necesidades y demandas. Y como fundación yo creo que nuestro rol ha sido de orientador, de guiar esos recursos y enfocarlos de la mejor manera a favor de la comunidad y de la empresa, como ente mediador”.*

Desde la Fundación ¿Cómo considera usted la experiencia? (favorable/desfavorable)

- *“Esta experiencia ha sido tremendamente favorable para todos, porque se tiene la conciencia que distintos actores de la sociedad con distintos rubros, roles y desempeño en ella, al trabajar juntos*

se logra una conciencia, un beneficio y una maximización de los recursos increíble”.

¿Se cumplió el objetivo de trabajar juntos?

- *“Si, claramente se cumplió pero se sigue trabajando en ello”.*

¿Aparecieron nuevos objetivos durante el desarrollo de la experiencia?, ¿Cuáles?

- *“Se va innovando el objetivo. Primero generar recursos para los distintos beneficiarios y según el proyecto que se esté gestionando y luego de esa entrega de recursos, el objetivo es ligar y empapar a la empresa con las relaciones comunitarias”.*

¿Cuáles fueron los aportes concretos de la Fundación?

- *“Los aportes de la fundación han sido de vinculación, de hacer la alianza entre las empresas y la comunidad, la difusión, etc. Esto ha llevado a un desarrollo muy favorable para todos y darle un carácter concientizador a las empresas y a una comunidad mayormente beneficiada a través de la óptima orientación de los recursos que aportan dicha empresas”.*

¿Existe proyección de la vinculación o sólo fue para satisfacer una necesidad específica? ¿Qué proyecciones?

- *“Claramente hay proyección esperamos que por muchos años más y que se sigan haciendo estos proyectos con la motivación de todas las partes involucradas, como lo que hemos visto que las empresas toman iniciativas porque ven los buenos resultados obtenidos, esperamos también que la comunidad se haga más participe aún y un actor mucho más activo”.*

Según su experiencia, ¿cuáles son las temáticas más necesarias de abordar?

- *“A modo personal y también con la visión de la fundación, creo que es importante abordar la capacitación en sí en cuanto a algún oficio, pero también capacitar a la gente en que hace con esta capacitación, es decir, desarrollar la capacidad de emprendimiento*

en ellos eso es lo más necesario para que se inserten laboralmente a la sociedad con éxito”.

¿Cuál cree usted que son las condiciones básicas para que se lleven a cabo este tipo de experiencias?

- *“Principalmente tener la voluntad necesaria y la conciencia de la necesidad misma, es decir, saben que hay una necesidad pero no la asumen, por ende se delegan la responsabilidad y no se hacen cargo de ella y esto sucede en todos los ámbitos y actores involucrados. La voluntad y el compromiso es lo más importante para que se generen este tipo de experiencias”.*

Desde la visión de su Organización, ¿Cree usted que existe un actor responsable de establecer este tipo de experiencia? ¿Qué papel cree Usted que cumple el Municipio, la Comunidad y la empresa?

- *“No, la verdad es que no creo que haya un solo actor responsable de este proceso y más bien de establecer este tipo de vínculos y experiencias. Es un trabajo en conjunto, de valores, en una sociedad muy egoísta en la que estamos insertos, todo va en los valores del compromiso como te decía anteriormente y de voluntades. Ahora bien creo que es importante que el estado debe hacerse cargo como lo fue el caso que dieron en las noticias con “los hijos de la nieve”, me parece terrible que no se conociera el caso y menos que se hiciesen cargo”.*

Para finalizar, ¿Qué aprendizajes visualiza usted de la experiencia desarrollada? y ¿En qué cree usted que contribuye ésta en el desarrollo de la sociedad?

- *“Hacerse parte de la realidad, ser partícipe, apoyar al que quiera avanzar y ver que la empresa se hace cargo de su responsabilidad. Llegar a la comunidad es lo importante, canalizar bien los apoyos y abrir los ojos frente a lo que tenemos y lo que podemos hacer, en el fondo ver que esta relación entre comunidad, fundación, municipios y comunidad es la necesaria para el desarrollo absoluto de la sociedad”.*

2) **Experiencia “Municipalidad de Peñalolén”.**

¿Cuál es el nombre de la Organización?

- *“Municipalidad de Peñalolén”.*

¿En qué lugar se ubica?

- *“Está ubicada en Avenida Grecia 8735 en la comuna de Peñalolén”.*

¿A qué rubro está enfocada?

- *“La acción del municipio y los servicios disponibles para la comunidad se guían por un conjunto de objetivos estratégicos en Salud, Educación, Seguridad Ciudadana, Grupos Prioritarios, Desarrollo Territorial, Cultura y Deporte, Integración, Desarrollo Económico y Modernización Institucional. Gracias a ello y a la activa participación de sus habitantes, organizados en juntas de vecinos, clubes deportivos, adultos mayores, jóvenes y emprendedores hoy Peñalolén crece. Y crece bien”.*

¿Cuáles son la misión y visión de la “Municipalidad de Peñalolén”?

- *“La Misión de la Municipalidad de Peñalolén es construir con toda la comunidad un Peñalolén amigable, seguro y solidario que sea motivo de orgullo para sus habitantes y un modelo de gestión local. En cuanto a la Visión de nuestra Municipalidad, creemos que en el 2012 Peñalolén será una Comuna referente en Chile por su capacidad de innovación, piloto de iniciativas, el país sabrá que es una comuna segura, solidaria, amigable, con desarrollo urbano integrado, turística, entretenida, digital, pensarán en Peñalolén como una Comuna de encuentro y sabrá que se ha llegado a estos logros con la participación de la gente”.*

¿Desde que año se encuentra en funcionamiento?

- *“Funcionamos desde el año 1984. Este año ya cumplimos 28 años”.*

¿Cuál es la situación problemática y contexto en que se origina esta experiencia?

- *“Esto comienza al ver que no hay memoria institucional, se requería cambiar el foco y el orden, por ende, enfocarse en la necesidad misma y ver como ir generando recursos para ello. Por otro lado, las empresas han evolucionado, pues, antes era una visión más filantrópica, por eso es importante saber el rubro al cual se enfoca la empresa y en cual se quiere desarrollar, porque el principal problema de las empresas es que no saben en que invertir y no tienen claridad en quienes dirigir sus aportes. Es así que se cree necesario esta alianza pública-privada en un contexto de globalización la necesidad es generar recursos para satisfacer las necesidades de la Comunidad”.*

¿Quién toma la iniciativa para generar esta experiencia?

- *“La Iniciativa era primero de parte de la Municipalidad, nosotros convocábamos, proponíamos y hacíamos partícipes a la comunidad, era una comunidad más pasiva. Ahora es la comunidad quien toma la iniciativa, se hace responsable, propone proyectos e ideas y participa activamente de todo el proceso”.*

¿Cuál es la necesidad detectada?

- *“La necesidad principal es obtener recursos para el desarrollo de la comunidad y esos recursos obtenerlos del sector privado Como les mencionaba anteriormente, la necesidad parte de dar un vuelco a la mirada, de la forma de trabajo y cambiar el foco de intervención con la comunidad y con el entorno en general. Tuvimos la visión de que la mejor forma de obtener recursos es a través del trabajo conjunto de los tres actores principales: comunidad, municipio y empresas, con la voluntad de participar activamente en el desarrollo y descubrimos que es una estrategia de trabajo potente que funciona exitosamente”.*

¿Quién realizó este diagnóstico?

- *“El diagnóstico fue hecho por la Municipalidad de Peñalolén, específicamente por el Departamento de Responsabilidad Social Empresarial”.*

¿Qué obstáculos surgieron para llevar a cabo la experiencia?

- *“Los obstáculos que se evidenciaron fue el foco y la prioridad que la comunidad tenía de sus propias necesidades, es decir, solicitaban ayuda individual y/o material, lo que no se condice con necesidades que al ser cubiertas implicaran el desarrollo de la comunidad, ese fue el elemental obstáculo, tratar de que la comunidad cambiara su mirada individualista a una de bien común y con expectativas mayores a una necesidad material, por ejemplo solicitaban latas de bebidas, y para presentarse a una empresa a pedir ayuda económica para algo tan específico y que en el fondo no cumplía con el objetivo que se esperaba tener, pues, siempre quisimos formar el vínculo, pero un vínculo que tuviese un desarrollo sustentable y sostenible en el tiempo. Es difícil ensamblar cada parte, cada actor, afianzar las voluntades hacia un mismo fin. Fue un trabajo duro por varios años hasta que lo hemos logrado, tanto el hecho de formar una comunidad con expectativas y visión por un lado, y el apoyo de las empresas con iniciativas de estos dos actores por llevar a cabo distintos proyectos”.*

¿Qué facilitadores surgieron para llevar a cabo la experiencia?

- *“Claramente el mayor facilitador para que se diera esta experiencia es el prestigio del alcalde Claudio Orrego por la llegada con la gente y su capacidad para delegar funciones y tareas”.*

¿Existe registro de la experiencia?

- *“Si hay registro a través de convenios legales que son firmados por las empresas y la Municipalidad”.*

¿Cómo se llevó a cabo la experiencia? (Relato de la experiencia)

- *“Todo parte hace siete u ocho años, cuando se ve que hay un desorden en cuanto a las demandas, necesidades, proyectos y no hay una claridad en el enfoque y ni en como resolver esas*

demandas. Frente a ello se plantea la importancia que ya en un contexto de globalización y en una reforma que se da en la forma de actuar de los gobiernos locales, es que es importante crear un departamento de “Responsabilidad Social Empresarial y de Relaciones Internacionales”, primer paso importante para darle solución a esos requerimientos, luego se implementa el proyecto de formar “alianza pública-privada”, se hace el vínculo con empresas para gestionar recursos comenzando con un mapeo, es decir, investigar a las empresas de la comuna, de Chile y del Mundo, conocer sus intereses y rubro de acción. Se fomenta la fidelización, lo que significa mantener el contacto con los aliados estratégicos. Posteriormente se debe definir, coordinar, orientar y gestionar los recursos para proyectos en particular en conjunto con la Comunidad y la Empresa afín”.

¿Qué roles desempeñaron los actores involucrados?

- *“El rol de la Municipalidad es de precursor, ya que, se arriesga en implementar un modelo nuevo de trabajo, además cumple un rol de investigador de empresas y de orientación a éstas según su rubro e intereses para invertir en proyectos que le pareciesen útiles. El rol de las empresas es en un primer momento pasivo y de proporcionar los recursos necesarios para efectuar el proyecto, ya luego toma un rol enfocado en también tener la iniciativa de elaborar y proponer nuevos proyectos y darlos a conocer en nuestra Municipalidad. La comunidad es más bien pasiva en un principio, muestra individualidad en sus demandas y necesidades materiales donde esperan respuestas asistencialistas y paternalistas, aunque participa mayormente, sigue siendo más beneficiador que participante activo”.*

Desde la Municipalidad ¿Cómo considera usted la experiencia? (favorable/desfavorable)

- *“Ha sido tremendamente favorable para todos los actores involucrados en esta experiencia, ya vemos los resultados y éstos hablan por sí solos”.*

¿Se cumplió el objetivo de trabajar juntos?

- *“Si se cumplió el objetivo y traspasó todas nuestras expectativas, lo que es muy bueno porque apostábamos mucho por este modelo de trabajo”.*

¿Aparecieron nuevos objetivos durante el desarrollo de la experiencia?, ¿Cuáles?

- *“Claramente hay un primer objetivo y ya luego se van sumando otros como el hecho de tener corporaciones para que cada departamento ya sea de educación, salud, deporte, tenga sus propios proyectos y según sus demandas y exigencias de carácter urgente se van evaluando para ver cuales proyectos son viables y cuales no, para que con ello se presente a alguna empresa que tenga el interés de ponerlo en marcha. Es por ello, que es indispensable conocer a las empresas en su totalidad, sus intereses y ya con eso presentarle el proyecto adecuado para cada una”.*

¿Cuáles fueron los aportes concretos de la Municipalidad?

- *“Los aportes concretos de nuestra Municipalidad es Implementar este nuevo modelo de trabajo que ya vemos que funciona y los resultados saltan a la vista. Vemos una comunidad con una mayor participación, con ideas que benefician a toda la comunidad y proyectos que quisieran poner en marcha al igual que las empresas que ya tienen una confianza en nosotros porque tienen la claridad en la forma en que trabajamos y saben que al adquirir un compromiso éste se hace inquebrantable”.*

¿Existe proyección de la vinculación o sólo fue para satisfacer una necesidad específica? ¿Qué proyecciones?

- *“Las proyecciones son claras, queremos continuar con este mismo modelo de trabajo que ha sido sumamente exitoso. Creemos que las necesidades y demandas son constantes y que tenemos grandes alianzas establecidas para satisfacer esas necesidades,*

haciéndolas fortalezas, y conjuntamente un proceso de desarrollo sustentable en el tiempo para la comunidad de Peñalolén”.

Según su experiencia, ¿cuáles son las temáticas más necesarias de abordar?

- *“Creemos que las temáticas más importantes son las enfocadas al deporte, la educación, la cultura y la salud porque engloba variadas temáticas y son áreas amplias de abordar, por ende, los proyectos pueden ser múltiples enfocados a una diversidad de beneficiarios”*

¿Cuál cree usted que son las condiciones básicas para que se lleven a cabo este tipo de experiencias?

- *“Es Importante tener una buena presentación con las empresas, luego generar un convenio lo que logra más compromiso a la empresa para su cumplimiento. Además, para aplicar este modelo es la personalidad un tema que juega un papel fundamental, en ser soñadores y a la vez creadores. El apoyo de todas las áreas también es importante tanto de los altos dirigentes de la Municipalidad como de los funcionarios en su totalidad. Todos estos elementos son esenciales para generar una experiencia y una alianza que se sustente en el tiempo, esto va formando un compromiso y una relación de confianza y de desarrollo mutuo”*

Desde la visión de la Municipalidad, ¿Cree usted que existe un actor responsable de establecer este tipo de experiencia? ¿Qué papel cree Usted que cumple el Municipio, la Comunidad y la empresa?

- *“La Municipalidad es el actor responsable, más específicamente el Departamento de “Responsabilidad Social Empresarial y Relaciones Internacionales”, pues, es quien conoce las necesidades y demandas de la Comunidad de Peñalolén y también tiene el trabajo de conocer a las empresas, sus rubros y hacia donde quieren invertir, por tanto, es el responsable y el más indicado para hacer efectivo el vínculo de todos los actores en su conjunto. La comunidad cumple un papel más de beneficiador y demandante, antes un actor más pasivo ahora es más participativo*

y propositivo. La empresa tiene un rol más de proporcionar de recursos y la Municipalidad de orientador y es quien realiza la gestión de recursos”.

Para finalizar, ¿Qué aprendizajes visualiza usted de la experiencia desarrollada? y ¿En qué cree usted que contribuye ésta en el desarrollo de la sociedad?

- *“Nuestras reflexiones van enfocadas a que claramente el modelo funciona, es algo que debiese aplicarse en todas las Municipalidades porque como lo hemos mostrado existen resultados exitosos cuando se trabajan los tres sectores de la sociedad, se complementan y contribuyen al desarrollo integral de la sociedad. Lo importante es que para que tenga resultado este modelo, es necesario el apoyo de la autoridad mayor y que se le adjudique la importancia necesaria al departamento de Responsabilidad Social Empresarial y si es posible también que sea éste mismo de Relaciones Internacionales. Conjuntamente a ello, es bueno buscar promoción e informar de la alianza que se esté dando, eso causa revuelo y se ve el trabajo de cierta manera más tangible, lo que hace que los demás quieran imitarlo o llevarlo a cabo”.*

3) **Experiencia “Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial”.**

¿Cuál es el nombre de la Organización?

- *“Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial”.*

¿En qué lugar se ubica?

- *“En la Calle Condell 200, Quillota”.*

¿A qué rubro está enfocada?

- *“Se propone trabajar con un modelo de gestión que involucra a tres actores: la Comunidad, el Municipio y la Empresa. Generando así una estrategia basada y potenciada en la promoción y la formulación conjunta”.*

¿Cuáles son la misión y visión de la “Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial”?

- *“La Misión de la Gerencia de RSE es Soñar, diseñar, gestionar y construir participativamente una comuna humana, saludable e innovadora. La visión es Generar una política local mediante la planificación y gestión estratégica, inclusiva para la captación responsable, coordinada e integrada de recursos de Responsabilidad Social Empresarial, a objeto de materializar proyectos de alto impacto social y comunal liderados por la Ilustre Municipal de Quillota.”.*

¿Desde que año se encuentra en funcionamiento?

- *“Estamos funcionando desde Marzo del presente año”.*

¿Cuál es la situación problemática y contexto en que se origina esta experiencia?

- *“Surge la idea de crear esta Gerencia a partir de los desastres que deja el terremoto en nuestro país y específicamente en nuestra comuna, se hacen presentes distintas urgencias y necesidades, lo que se pensó necesario hacer una Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial con la finalidad de aplicar un modelo tripartita, en que Comunidad, Municipio y Empresa formen una relación de alianza para contribuir al desarrollo”.*

¿Quién toma la iniciativa para generar esta experiencia?

- *“La Municipalidad de Quillota tiene la iniciativa de realizar esta Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial, por los requerimientos e iniciativa de las mujeres residentes de “Antumapu”, sector de Quillota, quienes se organizaron y pidieron ayuda a la Municipalidad para crear la “Feria Antumapu”, además de otras demandas de la Comunidad. Bueno, a partir de ello, es que se quiere aplicar el modelo tripartita de alianza pública-privada-Ciudadana”.*

¿Cuál es la necesidad detectada?

- *“La necesidad detectada es el hecho de formar una alianza estratégica para la generación de recursos”.*

¿Quién realizó este diagnóstico?

- *“La Municipalidad en conjunto con la sociedad civil organizada, es decir, juntas de vecinos, mesas territoriales, etc.”.*

¿Qué obstáculos surgieron para llevar a cabo la experiencia?

- *“El obstáculo principal se da al interior del Municipio, porque los proyectos se quedan estancados, ya que, no se le da el peso suficiente de la autoridad mayor y menos de los funcionarios, lo que lleva a una mala comunicación interna y escasa voluntad de que realmente se hagan estos proyectos y se cumplan exitosamente”.*

¿Qué facilitadores surgieron para llevar a cabo la experiencia?

- *“Están los contactos y mis ganas (Marlén Viña, Gerente de Responsabilidad Social Empresarial Quillota) también están para hacer lo que sea necesario para efectuar los proyectos que sean necesarios para satisfacer las demandas de la gente de Quillota, y sobretodo, de estas mujeres que esperan con ansias cumplir este sueño para superarse y desempeñarse en un trabajo digno”.*

¿Existe registro de la experiencia?

- *“No hay registro, sólo fue un trato de palabra”.*

¿Cómo se llevó a cabo la experiencia? (Relato de la experiencia)

- *“Esto comienza con la Feria Antumapu y por la iniciativa de las mujeres de ese sector de Quillota por emprender en ese trabajo y desarrollarse, igual es una idea que se venía gestando de tiempo atrás, pero la Municipalidad de Quillota tiene aún muy arraigada la idea de la filantropía, es decir, de hacer el contacto simplista de la donación y no establecer el vínculo permanente con las empresas. Es por esto, que se dio inicio a esta gerencia porque se vio la necesidad de hacer este vínculo permanente en el tiempo y tener la visión globalizadora de trabajar en conjunto bajo un modelo tripartita: comunidad, municipio y empresa e ir avanzando hacia el desarrollo local”.*

¿Qué roles desempeñaron los actores involucrados?

- *“La Municipalidad es Gestionadora de recursos, la Comunidad tiene la iniciativa, además de beneficiador y participante activo, y la Empresa tiene la disposición de recursos y la voluntad”.*

Desde la Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial ¿Cómo considera usted la experiencia? (favorable/desfavorable)

- *“La verdad es que estoy un poco decepcionada de cómo ha resultado todo, no con el sector privado, sino a modo interno del Municipio creo que no se le da la importancia necesaria ni hay voluntad ni comunicación y por eso no se concretan los proyectos”.*

¿Se cumplió el objetivo de trabajar juntos?

- *“No se cumple por lo que decía anteriormente, hay escasa voluntad interna, pero si hablamos del sector privado y la comunidad el trabajo fue favorable hasta donde se pudo llegar”.*

¿Aparecieron nuevos objetivos durante el desarrollo de la experiencia?, ¿Cuáles?

- *“Se cambió el objetivo, porque el propósito era más simple y con el cambio de presupuesto en la elaboración de esta feria, no se podía concretar por lo elevado de éste y el rechazo del Municipio de llevar a fin un proyecto tan costoso y a la vez posiblemente poco rentable”.*

¿Cuáles fueron los aportes concretos de la Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial?

- *“Los aportes concretos del Municipio son la gestión de recursos, de hacer el contacto con las empresas y enfocar esos recursos a proyectos en que dichas empresas estén interesadas de acuerdo al rubro que quieran explotar”.*

¿Existe proyección de la vinculación o sólo fue para satisfacer una necesidad específica? ¿Qué proyecciones?

- *“Si hay proyección, hay mucho proyectos en mente, uno de ellos es trabajar con agricultores para la optimización de las aguas y del cultivo. Para ello, como gerente tengo la idea de vincularnos con una empresa Israelí, que son expertos en este tipo de proyectos. Asimismo, trabajar con empresas en las que ya se ha vinculado anteriormente para donaciones”.*

Según su experiencia, ¿cuáles son las temáticas más necesarias de abordar?

- *“Priorizaría el Deporte y la Salud, gestionando un buen gimnasio con toda la implementación necesaria para combatir la obesidad y potenciar el estilo de vida saludable.”*

¿Cuál cree usted que son las condiciones básicas para que se lleven a cabo este tipo de experiencias?

- *“Perfeccionar como se va a actuar, es decir, el método de trabajo es importante perfeccionarlo, hacer un paso a paso para que resulte exitoso. También es importante tratar de promover este sistema de trabajo por los resultados que se han visto en otras ciudades del país. Ya otorgándole la importancia a esta forma de trabajo para beneficiar a la comunidad se podrá adecuadamente*

llevar a cabo este tipo de experiencias, elementos como la comunicación y la constancia son claves para esto”.

Desde la visión de la Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial, ¿Cree usted que existe un actor responsable de establecer este tipo de experiencia? ¿Qué papel cree Usted que cumple el Municipio, la Comunidad y la empresa?

- *“El municipio debe tener un rol enfocado a la voluntad, al manejo de la información, investigador de las empresas y de las demandas de la comunidad, debe ser orientador y gestor de los recursos. La comunidad debe tener un rol participativo y de beneficiador, y la empresa tener la voluntad, interés y disposición de los recursos”.*

Para finalizar, ¿Qué aprendizajes visualiza usted de la experiencia desarrollada? y ¿En qué cree usted que contribuye ésta en el desarrollo de la sociedad?

- *“Aprendizajes...principalmente saber a quien acudir, hacer los contactos con las empresas. Hay que perfeccionarse en el método de trabajo, están las ganas, los sueños, las necesidades y demandas, sólo falta darle un orden y la importancia desde los altos mandos a esta Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial”.*

4) Experiencia “Empresa Coca-Cola”.

¿Cuál es el nombre de la Empresa?

- “Coca-Cola Company”.

¿En qué lugar se ubica?

- “En Camino Internacional 13255, Concón”.

¿A qué rubro está enfocada?

- “Trabajamos en la venta de bebidas gaseosas”.

¿Cuáles son la misión y visión de la “Empresa Coca-Cola”?

- “Nuestro plan de trabajo se inicia con nuestra misión, que es duradera. Declara nuestro propósito como empresa y sirve como el estándar contra el cual medir nuestras acciones y decisiones para actualizar el mundo, para inspirar momentos de optimismo y felicidad, y para crear valor y hacer la diferencia. Nuestra visión sirve como marco para nuestra hoja de ruta y guía a cada aspecto de nuestro negocio mediante la descripción de lo que necesitamos para llevar a cabo con el fin de continuar con el logro de un crecimiento sostenible y de calidad para la gente, socios, planeta, beneficio y productividad”.

¿Desde que año se encuentra en funcionamiento?

- “La Fundación Coca-Cola se creó el 24 de marzo de 1992, se cumplieron 20 años de funcionamiento”.

¿Cuál es la situación problemática y contexto en que se origina esta experiencia?

- “La Fundación Coca-Cola Chile digamos que todo lo que es el sistema Coca-Cola en Chile, porque hablemos de embotelladores, porque nosotros somos parte de los embotelladores ahí está Andina antes estaba Polar que lo compró Andina y nosotros que somos Embonor esos son los embotelladores de sistema Coca-Cola en Chile y como sistema coca-cola, es decir, que involucra a todos los embotelladores de Coca-Cola hace ya 20 años estamos

cumpliendo este año, se creó lo que es la Fundación Coca-Cola en Chile donde ahí por iniciativa de estos embotelladores patrocinados obviamente desde la perspectiva Coca-Cola a nivel mundial eh se pensó que era importante apoyar el área...que era importante apoyar a la comunidad en ese minuto se pensó que el área donde se quería trabajar era el área educación ya... de ahí se creó esta fundación Coca-Cola entendiendo que el objetivo prioritario de apoyo y ayuda iba a ser hacia el sector educación y básicamente en el programa de becas Coca-Cola apoyar la educación técnico profesional, es decir, apoyar alumnos de octavo año básico que estuvieran egresando del sistema básico o que estuvieran ingresando a su educación media en un instituto eh profesional donde ellos pudiesen salir con un título técnico ya porque se veía que a un nivel por ejemplo de las áreas donde Coca-Cola tiene presencia, la idea era llegar hacia esos sectores donde la educación, acceder a la educación fuera complicado y Coca-Cola iba apoyar a estos niños para que por ejemplo a través de esta beca pudiera tener sectores rurales estar en la ciudad entonces la beca lo apoyaba entonces en lo que corresponde a un apoyo económico para sus útiles escolares, transporte, movilización eh aranceles, etc... alojamiento si era necesario ya, entonces se creó este sistema, esta fundación con este propósito”.

¿Quién toma la iniciativa para generar esta experiencia?

- *“Todos los embotelladores en su conjunto ya, en algún momento determinado no sé exactamente de donde surgió la idea pero fue en el fondo a través de me imagino que dentro de las reuniones que tienen ellos desarrollar o buscar la manera de apoyar a la comunidad bajo una sola iniciativa única y no cierto se hizo esta fundación se creó esta fundación que si tú la buscas en la página como fundación coca-cola aparecen todos los ámbitos y las áreas eh que desarrolla”.*

¿Entonces la necesidad de capacitar en este caso o también las becas la reconoce coca-cola como una necesidad de la comunidad o bien es la comunidad que demanda esta necesidad?

- *“Son las dos cosas porque para fijar digamos un poco el tema de a quien beneficiar eh se supone que tú buscas dentro de lo que son eh... los sectores más vulnerables para poder llevar las becas a esos sectores cuando nosotros tomamos contacto con las municipalidades específicamente con los departamentos de educación para decidir mire hemos elegido la comuna de Quillota y dentro de la comuna de Quillota son los mismos eh directores del departamento de educación que no nos dan prioridad de donde ellos quieren enfocar estas becas ellos se basan fundamentalmente en sus áreas de necesidad o de población más vulnerable y ellos son nuestra fuente no cierto de suministro de posibles candidatos, nosotros no recibimos una postulación individual acá como planta sino que todo lo canalizamos a través de los municipios y de los departamentos de educación y desde ahí no cierto ellos levantan desde sus colegios que ellos lo tienen bastante claro cuales son las áreas, De repente el alcalde nos dice no sabe que nos interesa esta comuna en tal lugar que se encuentra alejada o esta escuela que...y allá llegamos nosotros con la beca ya.. por lo tanto ellos tienen nosotros nos basamos un poco de tema de lo que ellos como municipio determinan que es su necesidad prioritaria, y la evaluación nuestra ya entra en forma directa con los colegios ya con los casos porque no todos califican o sea estamos hablando de un universo de una escuela rural donde puede haber la escuela básica de los 30 alumnos o de los 40 alumnos no todos cumplen con el rendimiento escolar que se pide que es un promedio seis te fijas de ahí en adelante, de ahí no todos quieren estudiar en la enseñanza media técnica entonces se te va achicando el universo y no todos tienen la realidad económica y social como para fundamentar la beca entonces ahí se va haciendo una selección a partir esos parámetros que nosotros fijamos, pero la necesidad de donde enfocar básicamente la da el propio municipio a través de sus áreas de educación ya.. y ahí ellos les suministran a las personas con las que nosotros queremos o vamos a entregar la beca esta bien focalizado y sabemos que realmente llegamos a donde realmente se necesita porque en una escuela donde llegamos bajar del nivel del director*

del colegio después a los profesores y las áreas de orientación ellos tienen muy... muy claro cuales son sus alumnos meritorios tanto en la parte económica y cuales califican desde el punto de vista académico entonces calzamos un buen postulante porque nosotros como coca-cola o como embotelladora y a mi particularmente como administradora me interesa que la beca llegue al alumno correcto y se mantenga en el tiempo que es difícil”.

¿Quién realizó este diagnóstico?

- *“Los embotelladores y la Comunidad”.*

¿Qué obstáculos surgieron para llevar a cabo la experiencia?

- *“No fíjate, la verdad que siempre ha habido, no eh visto yo, mira ha habido dos cosas cuando nosotros hemos llegado con una solicitud siempre ha sido bien recepcionada y al revés cuando llega a través de ellos nosotros buscamos la manera, hay lazos creados nosotros llevamos acá desde el 1997 en la comuna por lo tanto eh, los nexos con los alcaldes cada uno de los alcaldes se va haciendo durante todos el tiempo, uno por el nivel comercial y porque si funcionamos con muchas cosas en conjunto por el área comercial y otro por lo que significa el aporte a la comunidad también no solamente hablemos del tema de municipalidad de repente con la prefectura de carabineros, con los bomberos es decir con toda la comunidad en general eh, acá se han ido incorporando otras empresas pero en un momento determinado fuimos la empresa de esta zona independiente la RPC ahora se han ido incorporando más por lo tanto hay un rol ahí que cumplir desde el punto de vista de la empresa que esta instalada en la comunidad de mantener o hacer acciones que vayan en beneficios de esa comunidad, nosotros hemos participado también por ejemplo fuertemente una vez en la iniciativa un techo para chile viendo medias aguas para sectores de la población no solamente Concón también Viña del Mar dentro de lo que es la comunidad cuando ya viña fue comuna o sea Concón fue comuna lo vimos a nivel local pero siempre se mantienen también relaciones digamos con la municipalidad de*

Viña ya, porque tienen mucha vinculación, el festival, las playas, las temporadas de verano ya. Pero la parte social misma esta digamos un poco en lo que yo te enmarco que son estas cosas bien concretas y eso... “.

¿Qué facilitadores surgieron para llevar a cabo la experiencia?

- *“Yo creo que la marca es potente ya o sea de repente, en el sentido de alianza de establecer alianza con coca-cola digamos tiene un peso la marca, ahora obviamente estará muy vinculado a los intereses que tengan digamos tanto el municipio como su visión tanto como de la empresa y su visión ya, la idea es siempre ir como juntando estos dos, estas dos necesidades ya, y de alguna manera cuando tú te instalas en una comunidad estas sujeto hacer como un ente responsable de tu comunidad apoyarla en lo que más se pueda te fijas, eh yo creo que se facilita en el hecho de que hay una presencia importante de la marca coca-cola a nivel de la comuna ya, o sea yo creo de repente no lo podemos asociar a lo mejor como la RPC que es más antigua nosotros siempre funcionamos en Viña como embotelladores marcamos presencia normalmente en los lugares donde estamos por lo tanto más bien recibimos o recepcionamos muchas solicitudes, nosotros no necesitamos ir a decir queremos hacer esto porque siempre hay bastantes solicitudes de hacer cosas más bien yo creo que finalmente uno tiene que separar donde puedes apoyar o donde no, finalmente todo lo que es responsabilidad empresarial para nosotros está entregada a través de lo que es la fundación coca-cola ese es nuestro sello nosotros dirigimos toda nuestra eh digamos a ese punto, ahora si tú entrevistaras acá en este momento a una persona del área de marketing o de supermercado, por ejemplo te puedo decir que acá en la zona se están creando un sistema de plazas saludables, es decir, hay muchos temas relacionados y vinculados con la comunidad donde está la marca asociada pero con un beneficio directo a la comunidad como por ejemplo que se implemente una plaza de juego ya...donde la vas a implementar, donde exista mayor presencia de coca-cola es tema de ganancia para nosotros pero hay una ganancia también para la*

comunidad, son esas las alianzas que se van dando, principalmente derivadas de lo que es la instalación de nuestros productos en la comunidad pero buscando un beneficio que sea visible también para la comunidad, por ejemplo la entrega de plazas, los kioscos nuestros también, también están dados no cierto como una manera de ayudar de repente, antes había por ejemplo si se entregaban muchos kioscos para personas que tenían problemas y podían vender bebidas y hacer de eso un negocio estaba la marca coca-cola pero había debajo, detrás no cierto una ayuda social a esa persona que necesitaba a lo mejor generar recursos ya...se van estableciendo yo creo ese tipo de cosas”.

¿Existe registro de la experiencia?

- *“No en la becas hay una evaluación y se establece un registro si de lo que es... hay un monitoreo mensual y hay un apoderado, hay todo un registro de lo que es por ejemplo las rendiciones, porque tú manejas ahí fondos directos entonces ahí como son platas obviamente hay rendiciones de cuenta y se van pasando los fondos en la medida que la familia va rindiendo las platas que se le van otorgando y hay que chequear que efectivamente se ocupen en los ITEMS para lo cual están orientadas las becas, que es la compra de útiles escolares, el tema de todo lo que es el pago de mensualidades, movilización, algunos costos de alimentación, etc.. pero todo tiene que ir respaldado en base a lo que tu entregas y la rendición de esos fondos, y un registro que se lleva de forma individual por cada alumno becado durante los cuatro años que está acá, más una información que tu entregas a la fundación coca-cola que para efecto de lo que es matriz tiene su asiento en lo que es coca-cola chile que no es el embotellador es coca-cola en chile y ellos son los que manejan la fundación a nivel general de todos los embotelladores nosotros rendimos cuentas a ellos de nuestras gestión local de las becas, los laboratorios, etc”.*

Entonces ¿No hay entonces un registro con por ejemplo el colegio de Quillota se hizo tal cosa y se firma un mandato o algo así?

- *“No, porque aquí viene siendo algo directo con el alumno beneficiado y su familia ya, y el que hace de representante legal en el fondo viene siendo el apoderado, el papá, la mamá a veces el abuelo, la abuela, inclusive a veces hasta un profesor del colegio fue el tutor responsable de las platas porque la familia no se podía hacer cargo porque había problemas de responsabilidad digamos que por eso se hizo cargo el profesor, él era el responsable de rendir estos montos mensuales a nosotros como fundación ya...”*

¿Qué roles desempeñaron los actores involucrados?

- *“Yo diría que la comunidad siempre es demandante, a nosotros siempre nos están pidiendo, nosotros tenemos una página de consultas que siempre están, me están llegando información porque la gente se entera ya sea por la prensa o por la misma página que existen estas becas ya, hay una comunidad demandante por todo lo que es beneficio ya, ahora la gente a veces escucha becas y piensa que es la beca que va a financiar la universidad o te fijas de repente no tienen tan claro eso, yo diría hay una comunidad demandante pero como la beca tiene esta estructura que va orientada hacia distintas comunas, yo diría que la información generalmente es al revés nosotros vamos donde queremos estar presente y, entonces desde ahí y a veces ha sido al revés de repente ha venido no cierto algún o sea en alguna conversación a nivel comercial surge alguna necesidad etc. y se decide mira este año vamos a entregar las becas en esta comuna porque se estableció un nexo concreto para hacer algo y vamos en apoyo de esa actividad la reforzamos y ahí hacemos la entrega de becas en esa comuna de repente no se en alguna situación concreta nosotros tenemos una línea de vendedores etc....de vendedor que recorre la comunidad, los colegios, los kioscos de los colegios y por ahí también de repente se canaliza y se considera no cierto dentro de lo que es el área de entrega de esta beca a lo*

mejor una escuela determinada para favorecerla desde algún punto de vista que se vio a través del área comercial o a través de otra fuente que no sea nosotros en forma directa ya... y la triangulación que dices tú entre municipio, comunidad yo diría que la establecemos nosotros en función de nuestro propósito ya, pero si estar atento de repente a lo que el municipio nos pueda plantear como requerimiento, te explico, de repente no se a lo mejor el tema puntual eh de una reunión surge la necesidad en tal sector, nosotros podemos determinar no cierto ah esta beca la podemos dirigir a lo mejor no lo podemos ayudar al alcalde o al municipio en esto, pero si a lo mejor podemos llevar las becas a la comunidad y las adaptamos digamos a lo que nos están pidiendo que son los elementos que nosotros tenemos para poder ayudar desde esa vía a la comunidad ya. En resumen, la comunidad es demandante, el Municipio maneja la información y la Empresa es propositiva y adaptativa”.

Desde la Empresa Coca-Cola ¿Cómo considera usted la experiencia? (favorable/desfavorable)

- *“No yo creo que cuando tú estas inserto en un lugar eh nosotros nuestro rubro es vender bebidas ya, eh la responsabilidad social empresarial la dejamos en parte de lo que es en el fondo una de las misiones de la empresa o una de las actividades que debe cumplir la empresa, pero nuestro foco principal tiene que ver con la venta de bebidas por lo tanto cuando tú quieres canalizar no cierto una ayuda yo creo que lo más indicado y parece que es una buena opción canalizarlo a través de quienes ven diariamente y tienen la evaluación, la información para llegar donde nosotros debemos llegar, es cierto nosotros acá contamos con asistente sociales que pueden ir a terreno evaluar, pero el propósito de nuestra presencia no tiene que ver con la comunidad tiene que ver dentro de la empresa misma por lo tanto cuando nosotros queremos canalizar algo es ideal hacerlo a través de las personas que tienen información más directa que obviamente en este caso corresponde a los municipios, a los departamentos de educación a sus áreas sociales ya, entonces desde ahí encuentro que ha sido hasta el*

momento bien y la prueba esta en que salvo una, yo llevo a ver 13 años dando becas porque es el tiempo que llevo acá y en trece años he tenido una deserción ya, y estamos hablando de, de a ver cuanto de bastante niños, más de 40 y tanto niños becados donde te indica ahí que tú estás haciendo digamos una buena selección pero partiendo no cierto de la vinculación que establecemos a través de los municipios y ahí los departamentos de educación y de ahí con la escuela y de ahí con sus profesores o sea llegamos a la familia en una línea que nos permite seleccionar bastante bien, y la respuesta de eso es que tenemos poca deserción en las becas hemos tenido más bien ganancias y logrado que estos niñitos terminen sus colegios y con una satisfacción también para nosotros como para sus familias...”.

¿Se cumplió el objetivo de trabajar juntos?

- *“Yo creo que si, estos alumnos becados muchas veces hacen sus prácticas y hasta se quedan trabajando aquí, pero siempre se puede hacer más, siempre se puede mejorar, siempre se puede lograr a lo mejor llegar a otras áreas, etc, nosotros, yo siento que igual es súper viable a lo mejor muchos de estos alumnos becados tienen bastante capacidad a lo mejor de algún futuro se podría pensar en llegar a apoyarlos en una parte universitaria, digamos podría ser una reformulación de un proyecto que lleva ya 20 años, buscar donde más podríamos ayudar, en este minuto con lo que hemos hecho hasta ahora, nos sentimos satisfechos y digamos particularmente siento que es así en esta planta y yo creo que localmente generalmente igual porque se ha mantenido en el tiempo esta beca sin problemas ya, y si tú lo ves como el “feeling” directo tú notas en la familia que ayudas mucho ya, entonces la verdad que como objetivo se ha cumplido esto de poder apoyar a estos alumnos en la educación básica con los que tienen dificultades para continuar sus estudios. No se cumple por lo que decía anteriormente, hay escasa voluntad interna, pero si hablamos del sector privado y la comunidad el trabajo fue favorable hasta donde se pudo llegar”.*

¿Aparecieron nuevos objetivos durante el desarrollo de la experiencia?, ¿Cuáles?

- *“Me gustaría reformular el objetivo, en el sentido de extender el beneficio a la educación superior”.*

¿Cuáles fueron los aportes concretos de la Empresa Coca-Cola?

- *“Las Becas, hacer su práctica aquí en la empresa y muchas veces insertarlos laboralmente en nuestra empresa”.*

¿Existe proyección de la vinculación o sólo fue para satisfacer una necesidad específica? ¿Qué proyecciones?

- *“Mira yo siento que es como... es una... que podría ser ya, podría ser, no es el ámbito que en estos momentos se puede dar pero si sería ideal hacerlo ¿Por qué? porque en 20 años también van cambiando las expectativas de las personas con las cuales tú trabajas antes a lo mejor el universo se conformaba con la enseñanza media técnica y con sacar un título ahora tú ves que los niños tienen más inspiraciones. Por lo tanto, digamos para los padres ya no es que el niño termine la enseñanza media por un título ojalá pueda llegar a la universidad entonces de ahí se puede hacer más o quizás en algún momento determinado se podría pensar en ayudarlo no es el propósito en este minuto no se ha evaluado, estamos funcionando con lo que te digo se ha hecho algunos cambios en lo que son los proyectos, pero la línea de trabajo sigue igual enfocada al ámbito educación”.*

Según su experiencia, ¿cuáles son las temáticas más necesarias de abordar?

- *“Yo creo... mira yo siento que la educación, invertir en todo lo que sean los jóvenes o los niños es una buena línea de trabajo hay otros temas en los cuales tú podrías digamos apoyar siempre, hay en salud en todos los ámbitos, habitacionales, o sea si tú te pones a buscar donde vas a encontrar muchas áreas pero yo siento que es la educación donde los embotelladores en ese momento vieron una posibilidad de apoyo concreta, ahora eso hace 20 años*

estamos pensando en que habían más dificultades donde no había en las zonas rurales oportunidades de acceder a la educación, donde muchos alumnos tenían que pagar pensiones para irse o sea que tampoco había mucha, mucha intención de estudiar carreras técnicas ya, el área de enseñanza técnica no era una prioridad en la educación era como no sé, habían pocas escuelas...ahora no tú te das cuenta que hay más oferta técnica y que había no cierto más...hay una necesidad concreta de que los niños terminen su enseñanza media con algo te fijas, entonces en ese minuto se vio que era importante y prioritario ayudar a la parte educación pero a esta educación técnica que en ese minuto que hace 20 años atrás tenía otra visión no cierto, tal vez se necesitaba más técnicos había que apoyar más, no había tanta facilidad entonces se vio como necesidad poder ayudar a ese grupo ya, ahora en otra áreas siempre hay otra áreas en las que puedes apoyar, aportar...pero yo siento que en la parte educación ha sido una buena iniciativa, yo creo que por eso se ha mantenido durante tanto tiempo, 20 años no es menor para un proyecto que podría alomejor no haberse concretado y si no se concretó podría haber desaparecido pero yo siento que la respuesta que ha habido en el área educacional es algo que siempre puedes hacer y todo aporte es bienvenido y donde nosotros reconocemos porque entregas el laboratorio, entregas la beca tú estás viendo que hay realmente un agradecimiento, una preocupación de la empresa por llegar a esa área y eso es bien valorado... no todas las empresas llegan en forma concreta ya, porque yo siento que a veces las empresas se diluye un poco porque las necesidades son tan grande ya, si tú apoyas en no sé...aquí llegan muchas peticiones de salud por ejemplo un marca paso para un niño se apoya ahí a lo mejor con tantas "lucas", etc., pero queda en una iniciativa muy particular y de muy poca proyección y claro le salvas la vida y ayudas pero quedó ahí, yo siento que este proyecto educativo va más allá, va en generar una instancia de mayor apoyo y un cambio ojalá en la visión desde la empresa a la comunidad o sea hay un trasfondo ahí, estas marcando una presencia en un área que es sensible y que además nosotros somos bebidas, trabajamos con niños o sea

...(ríe)... está como entregado por ahí te fijas, entonces creo que es un área donde sí se puede hacer bastante más ya”.

¿Cuál cree usted que son las condiciones básicas para que se lleven a cabo este tipo de experiencias?

- *“Parte por establecer vínculos permanentes. Importante es que la empresa sea sensible a su entorno y con sus recursos le entregue desarrollo a la comunidad en trabajo en cuanto a lo que entregas como lo que desechan. Hay una responsabilidad con los trabajadores, con el medio ambiente y la comunidad. Establecer vínculos al insertarse en un lugar y hacer buenos nexos es fundamental, por ello, el municipio demuestra una buena acogida en la medida que la empresa se preocupe y por supuesto la comunidad en general”.*

Desde la visión de la Empresa Coca-Cola, ¿Cree usted que existe un actor responsable de establecer este tipo de experiencia? ¿Qué papel cree Usted que cumple el Municipio, la Comunidad y la empresa?

- *“Yo pienso que es compartida digamos porque pudiera ser no es el caso, que no nosotros quisiéramos establecer y el municipio no esté, no le interese y no ha pasado de repente nosotros hemos ido a tal comuna con las becas y no hemos tenido la misma recepción que hemos tenido en otras comunas específicas, hay una diferenciación que tiene que ver de repente con la dirección del municipio que tanto ven ellos a coca-cola como una entidad con la cual le gustaría no cierto trabajar y que hubiera una alianza que es lo que se hace porque es una alianza mutua en la cual nosotros podemos no cierto desarrollar nuestro negocio pero a la vez también la comunidad puede recibir los beneficios que nosotros de alguna manera tenemos pauteado entregar ya, partiendo por trabajo, constituirse como centro de práctica, las mismas visitas de planta que los niños nos hacen es parte del proceso educativo de nosotros traerlos acá y hay toda una línea no cierto, los niños vienen y participan de las actividades eso esta abierto para la comuna y para todos los que quieran participar de ello ya, por lo*

tanto yo creo que esto es compartido...es compartido y creo que entre más se estrechen los vínculos a nivel de la comunidad con la entidades privadas yo creo que es bueno para el municipio contar con ese apoyo y que las empresas puedan aportar su granito de arena en cosas que el mismo municipio te diga donde, ya, yo creo que eso es bueno...”.

Para finalizar, ¿Qué aprendizajes visualiza usted de la experiencia desarrollada? y ¿En qué cree usted que contribuye ésta en el desarrollo de la sociedad?

- *“Mira yo puedo hablar a nivel personal, como asistente social porque yo creo que hay otras, digamos otros indicadores a nivel de evaluación general del proyecto que forma parte probablemente de las reuniones de los embotelladores respecto al evaluar o del mismo directorio de la fundación cuando tiene que analizar un poco más este proyecto, mi experiencia personal es que tú logras ver concretamente como este tema de la responsabilidad empresarial de hacer evidente en no sé Juanito Pérez, la niñita tanto ya... como lo concreto que estableces tú de esto que parece un poco pellizcarlo responsabilidad social empresarial que es muy, un tema muy abierto, muy amplio como lo logras concretar con nombre y apellido yo creo que es algo que te enseña, te enseña que realmente se puede generar un buen aporte a la comunidad focalizado con nombre y apellido y donde tú puedes ver desarrollo y logros concretos, estas acompañando a una persona durante cuatro años es imposible no establecer vínculos con esa familia, tú te puedes hacer parte de esa familia de alguna manera la comunidad laboral reconoce que hay un proyecto y ésta es una fuente de satisfacción, es decir, que nosotros no sólo recibimos comercialmente sino que también hay algo que te está DANDO ya, y ese DAR que tiene que ver con un tema solidario no es algo que tú pellizques, o sea está en un proyecto que si lo abres vas a encontrar muchas personas y detrás de esas personas niños concretos a quienes beneficiar te fijas, entonces des ahí toda esta cosa de cómo que se ve muy bonito en términos de concepto esta ahí concreto, o sea el aprendizaje fundamental pa’ mi es que si logras focalizar y logras concretar una buena iniciativa, en la medida que ese proyecto*

no cierto tenga una permanencia en el tiempo, logres conectarlo con los actores adecuados vas a tener buenos resultados ya, por lo tanto si nosotros quisiéramos en este minuto, y es algo que queremos hacer, juntar durante estos 20 años todos los becados que hemos podido lograr eh...digamos no solamente a nivel local en general nacional, yo creo que ahí tendrías una gran cantidad de personas que podrían dar fe de cómo este pequeño aporte le significó algo en su vida”.

5) Experiencia: “Empresa Aramark”.

¿Cuál es el nombre de la Empresa?

- “Aramark”.

¿En qué lugar se ubica?

- “En la ciudad empresarial de Huechuraba, Santiago de Chile, es la casa matriz de Sudamérica, ya que nuestra empresa es internacional.”

¿A qué rubro está enfocada?

- “Es una empresa de servicios profesionales más importante de Chile. En la actualidad, ARAMARK Chile cuenta con un equipo de casi 22 mil trabajadores, que ayudan a cientos de clientes de la Minería, Educación, Salud, Empresa e Industria, a concretar su misión principal, apoyándolos en los servicios de Alimentación y Facility.”

¿Cuáles son la misión y visión de la empresa?

- “Nosotros seremos para nuestros clientes los mejores proveedores de servicios profesionales para su negocio, entregándoles servicios de valor incomparable, ganándonos su lealtad y la de sus consumidores. Nuestra misión es desarrollar en forma contundente nuestro propósito de negocios para nuestros clientes y consumidores.

En RSE, Aramark esta fuertemente ligada la sostenibilidad del negocio y su impacto al respeto y conservación de sus políticas de diversidad. Nuestra empresa genera acercamiento integral a los conceptos y práctica a la Responsabilidad Social Empresarial y la gestión de las Relaciones Comunitarias a través de seis programas:

- 1.- Programa de Educación Modular y rescate cultural
- 2.- Programa de Empleabilidad local y capacitación
- 3.- Programa Medio Ambiente y contribución comunitaria.
- 4.- Programa Desarrollo de Proveedores y Compras locales
- 5.- Programa de Inclusión laboral y de personas discapacitadas.
- 6.- Modulo de Acción en situación de contingencia.”

¿Desde que año se encuentra en funcionamiento?

- *“ARAMARK nació en 1936 en Estados Unidos, en un DODGE que servía como almacén para Davre Davidson, quien vendía maní mientras delineaba la idea de suministrar máquinas expendedoras a las empresas. Ésta fue compartida por William Fishman, dando origen a una compañía que gracias a su excelencia en el servicio y compromiso constante de resolver las necesidades de los clientes, se ha convertido en una gran corporación global presente en 22 países. A Chile llega en el año 2001, asociándose a Central Restaurantes, empresa líder en el mercado nacional de alimentación institucional y que además estaba comenzando su proceso de ampliación a los servicios de aseo industrial, seguridad y mantención, entre otros. Esta empresa, fundada por Peter Hiller en 1980, obedeciendo al acelerado crecimiento económico que vivía el país y a la gran demanda de servicios de alimentación por la vía del outsourcing, rápidamente logró diferenciarse de su competencia ofreciendo alternativas de libre elección, lo cual era una atractiva y única innovación en el menú de aquellos años. En 1996 incursionó en el mercado argentino con gran éxito, mantenido hasta la actualidad.”*

¿Cuál es la situación problemática y contexto en que se origina esta experiencia?

- *“La problemática es evidente, tal cual una persona barre la vereda para que los demás puedan transitar por fuera, así debe existir la responsabilidad de una empresa, y nada mas que eso. Quizás no se necesitan grandes aportes, y es ahí lo lindo de lo que ustedes quieren montar, una acción coordinadora, en donde los planes de cada empresa por prestigio, por capital humano tienen RSE, trabajando temas ambientales, educación, temas súper importantes. Si se juntan todas las cosas, una cadena virtuosa en donde el win-win se da entre la comunidad y la empresa, si todas estas acciones son chorreo no se reconocen, no ven un sello de la comunidad, por ejemplo en hacer una plaza. Si se coordinan todas las líneas, se comprometen, dejando de lado los fondos concursables que son una raya en el agua. La idea es que se empoderen y dejen enraizados.”*

¿Quién toma la iniciativa para generar esta experiencia?

- *“Como te mencionaba, la empresa es quien se hace responsable de sus vecinos, entonces se va creando conciencia del impacto y se trata de dar el reconocimiento a la comunidad y también a las otras empresas participantes, si mas que dar plata acá, por que si me preguntas eso, yo te digo “no hay ni uno”, lo ideal es la gestión, que “tení” tú y que tengo yo para aunar fuerzas y trabajar en conjunto, participación, ¿me cachay? Es esa la idea.”*

¿Cuál es la necesidad detectada?

- *“Esa, de potenciar a nuestros vecinos cuidarlos, tener un trato cercanos, ayudarlos, hacer un diagnostico de lo que en realidad necesita la comunidad.”*

¿Quién realizó este diagnóstico?

- *“Nosotros, si la teoría lo dice, para que funcione esto, debemos claramente hacer un diagnostico, que quiere, que necesita la gente, como es uff...conversar, conversar y conversar. Ahí levantar la “info” planificar e intervenir.”*

¿Qué obstáculos surgieron para llevar a cabo la experiencia?

- *“Mira yo trabaje en la **Isla de Pascua**, como tu me comentabas antes de la entrevista, te contare respecto a esto, allá en la Isla los obstáculos era la falta de **identidad**, hay que saber que rasgos componen la identidad, aquí es importante convocar universidades apalancar con la parte académica. Los problemas aquí es reconocerse, mirarse al espejo. Para esto debe existir facilitación, ejemplo en Quillota ya no esta la palta hilachenta, Propal mato a las demás, debe existir una historia una tradición, que las paltas maduraban en el árbol, no en una cámara. La idea es que la gente vuelva a quererse, saber lo típico que era de la ciudad la palta, la chicha. Saber que hacían los abuelos, ellos tiene mucho que decir, rescatar recetas antiguas, hacer que la gente sea participe, aumentar el autocuidado, evitar que se instalen nuevas imágenes. Los “rapa”*

súper orgullosos con sus plumas, pero en sus casas no tenían ese “power”, tenían que recuperar su esencia.

Quillota tiene mucha tradición, pero no hay que rescatarla cada uno a su manera. La idea es tener expertos que te ayuden, instalar un buen programa que se mantenga en el tiempo.”

¿Qué facilitadores surgieron para llevar a cabo la experiencia?

- *“Levantar la información, es lo mas importante, es lo que facilita, pero el objetivo es apalancamiento de recursos, como aprovechar todas las herramientas del Estado, debe existir un mapa para facilitar el proceso, saber a donde acudir, debe existir una delegación o gremio de empresarios de Quillota, teniendo toda la “info”, los stakeholders, saber quienes son las empresas instituciones de la zona, saber que valor tienen, cuanto pesan. No quien tiene más plata, el reconocimiento, quien la lleva en la comuna, la prensa un actor importantísimo. Las instituciones publicas, carabineros puede hacer labores maravillosas, las PYMES, agricultores, artesanos, una red gigantesca.*

Actores de influencia, este es el levantamiento, lo que facilitó que se llevara a cabo nuestras experiencia, además de los datos duros inyecciones de fomento productivo, herramientas de fomento para la producción, herramientas para hacer capacitación, millones de herramientas para hacer en la comunidad, el total de la empresa, catastros en realidad.”

¿Existe registro de la experiencia?

- *“Claro de todas las experiencias hay registro, todos los convenios con empresas son firmados y archivados en este momento no los tengo acá, pero claro que existen.”*

¿Cómo se llevó a cabo la experiencia? (Relato de la experiencia)

- *“Nuestra empresa es con vocación de servicio siempre están llanos a participar ayudar, el escenario, yo coordino y apalanco el relacionamiento con su área de influencias, para la municipalidad es la comuna, para una empresa son sus vecinos, ejemplo el caso de*

Agrosuper en Freirina, ellos no vieron esto. Otro caso es el de Montenegro por la carretera Norte, ahí la gente aun no protesta, pero ligerito lo va a hacer, siendo ellos una empresa gigante, que podrían haber resguardado este tema, ahora solo les queda esperar que la gente proteste o bien de alguna forma probar que no los están enfermando. Como te contaba, nosotros tenemos la visión de que si nos abren una puerta, nuestros propios clientes nos dicen, compren los productos a nuestra población agrícola, pero que demos hacer, levantar vocaciones del lugar, es decir, los preparamos para cumplir la calidad que los mismos clientes nos exigen. Ahí llamamos a INDAP, ayúdenos a las buenas practicas en agricultura, buenas practicas en manufactura, para que este agricultor pueda tener un estándar de calidad, que le puedan vender a Unimarc, al Tottus y a nosotros mismos este trabajo dura un año, y de cuarenta que intervenimos solo nueve logran altos estándares, pero estos nueve son ya grandes vendedores. Las inversiones que hacemos pueden ser por el momento, por un año, dos años, según el proyecto, pero causan un impacto, si instalas habilidades en la gente, esto perdura. Nosotros trabajamos con la oficina de fomento en Pica, con empresarios agrícolas, allí por ejemplo, saben que el desarrollo es de empresarios, ellos una vez egresados siguen vendiendo sus productos, nos venden las frutas, saben a quienes venderles y que cosa venderles, saben que una lechuga no se la compraremos. En los emprendimientos, en un centro de madres, nosotros que podemos contribuir, clases de cocina, normas sanitarias, es nuestra especialidad, lo otro que podemos incluir a personas discapacitadas, trabajamos con instituciones especializadas que rehabilitan y capacitan a personas para que ingresen a nuestra empresa en las labores básicas. Además intermedian laboralmente con un seguimiento por un año., una inclusión laboral, son personas súper lucidas, trabajamos con personas con discapacidad física, mental y cognitiva. Para ellos la primera oportunidad laboral es súper difícil, en nuestra empresa todos crecemos, y es en esto en los que estamos trabajando, para lograr que ellos crezcan. Yo trabajo con un antropólogo, aquí tenemos pocos recursos, y por lo tanto debemos apalancar, es decir, gestionar a

través de nuestros propios recursos humanos, es decir, si necesito una psicóloga, voy donde la psicóloga de la empresa, ¿me “entendí”?

El caso de la Isla Javier Adan, es sociólogo, él ha aportado al país en la asociatividad, con instrumentos públicos y privados como se gestiona. Él estaba en la CORFO, yo era independiente, yo fortalecí y contribuí en elaborar lineamientos de turismo súper importantes, instalando el tema turístico en el gobierno de Chile instalado en la isla. Ellos son Rapa Nui, no se consideran chilenos, esta figura es bien especial. El trabajo en la isla se levanta con la CORFO, la idea era trabajar con grandes empresas, levantar herramientas del estado.

En la isla hay que había una línea base, una muestra representativa, de aquí se levanta las necesidades y salen los temas empresas, estos pueden ser reclamos no respetar pasos de cebras, mal trato, que no ayudan, etc, de lo mas pequeño, mas detallista, una vez echo esto se les llama a las empresas, se les convoca para saber que hacen ellos en RSE, si no están haciendo nada se les dice, aquí tenemos estos resultados. En resumen tienes que ver la vocación de la empresa, en donde no tenga gastos innecesarios, una empresa de camiones no se va a poner a plantar árboles, mejor haces una escuelas de conductores, además se fortalece su propio capital humano. Mira si en Quillota hay que ver su identidad, ciudad agrícola, como hacer que no se quiebre esta armonía.”

¿Qué roles desempeñaron los actores involucrados?

- *En los roles, he aquí la importancia de estas oficinas de RSE, un win-win yo te armo el programa como empresa y tu lo financia, puede ser otro empresa o el mismo municipio, o yo armo el impacto de lo que quiero lograr, en este caso la municipalidad y tu pones las “lucas”, por la empresa, el famoso KPI, por ejemplo disminuir obesidad, establecer metas, el desempleo también es un punto, la empleabilidad local, las escuelas de aprendices. Esta es una buena practica empresarial, ya las empresas están mas que asesoradas en este tema, creo que el modelo virtuoso no es que la municipalidad recolecte plata, sino que coordine, ni siquiera que pase plata por ella, sino mas bien que gestione. Infraestructura, educación, si tu vienes a Aramark, te diré*

que no tenemos ni uno, mira tu ves con quien te consigues la cocina y yo te enseño a cocinar, ¿me cachay?. Aquí la comunidad es quien expresa lo que necesita, como te dije el conversar conversar y conversar, conocerse, saludarse.”

¿Qué obstáculos surgieron durante la experiencia?

- *“Si para que llamarlos obstáculos, por ejemplo en la Isla era la gente, que no tenía identidad entonces esto era mas parte del proceso, lo que se pretendía trabajar. Si yo creo que los obstáculos son más parte del proceso, lo que se quiere cambiar. Y en el trabajo de Aramark sabes que no, obstaculizadores no tenemos, siempre tratamos de ser un poco visionarios y nuestras ideas van bien, obvio que nos pegamos caídas, pero es porque soñamos mucho. Tratamos de hacer mucho.”*

¿Qué elementos facilitadores surgieron durante la experiencia?

- *“Como somos empresa que esto de la responsabilidad parte por casa, como te contaba anteriormente preocupándonos de las buenas practicas laborales, de la inclusión, creo que esto nos ha facilitado en el compromiso y en como nos mira la gente, trabajamos con ellos, entonces sabemos que necesidades estamos satisfaciendo. Hemos tenido buenos resultados, sobretudo con los agricultores, entonces esto nos facilita y nos da experiencia.”*

Desde su Aramark ¿Cómo considera usted la experiencia? (favorable/desfavorable)

- *“Favorable, efectivamente haces cambios, todos los actores se miran la cara, hacen un buen vecindario, es donde uno se saluda con el otro, el quererse, mirarse respetarse, son valores que se transmiten en un proceso asociativo, súper simple. Esto no se da porque cada vez conversamos menos, antes todos andaban en carreta y conversaban ahora cada uno en su auto. La globalización nos hace individualistas, nos miramos y no nos reconocemos.”*

¿Se cumplió el objetivo de trabajar juntos?

- *“Claro, los objetivos de Aramark son básicamente ser buenos vecinos, nosotros estamos en todo chile, nosotros somos huéspedes en cada*

empresa, ya que nuestro fuerte son los casinos. Hay que hacerse cargo, que parte del negocio debe abrir, donde mi vecino pueda entrar, tenemos un modelo de negocio que se permiten 4 pilares. Cuidado del medio ambiente; Valorar el recurso humano; Vinculación con los vecinos, Y el crecimiento con el mejor de los servicios. Tres de estos pilares son valores.”

**¿Aparecieron nuevos objetivos durante el desarrollo de la experiencia?,
¿Cuáles?**

- *“Los innovadores deben soñadores, el cariño es enriquecedor, alimenta todos los días. Es por esto que la empresa, en el comité de vice presidentes, pretendemos incorporar los indicadores de buenas practicas, mas que programas, decir buenas practicas, tener esa mirada, saludar todos los días, tener hábitos, que las cosas hagan sentidos, que la gente se sienta querida, con reconocimiento, todos satisfechos. Como una responsabilidad propia, por ejemplo, “ay que lata debo ir a plantar árboles”, cambiarlo por un habito, una conciencia”.*

¿Cuáles fueron los aportes concretos de la empresa?

- *“Nuestros aportes son en la Gestión de Recursos, bueno desde siempre los aportes con nuestros propios trabajadores, preocuparnos de ellos de que crezcan. Pero como empresa, es el conocerse con nuestros vecinos, saber que les falta, que necesitan, levantar esa información para poder trabajar con ellos.”*

¿Existe proyección de la vinculación o sólo fue para satisfacer una necesidad específica? ¿Qué proyecciones?

- *“De vínculos, como te mencione la idea es siempre tener stakeholders, entonces siempre están en este plano las empresas, municipios, comunidades con las cuales trabajamos, las proyecciones las hacemos de acuerdo a las necesidades.”*

Según esta experiencia, ¿cuáles son las temáticas más necesarias de abordar?

- *“Como cada empresa tiene su especialidad, nosotros como Aramark creemos que las más necesarias de abordar es la educación, la salud y esto a través de la alimentación. Contribuir al capital humano, la identidad, siempre es lo mas importante.”*

¿Cuál cree usted que son las condiciones básicas para que se lleven a cabo este tipo de experiencias?

- *“El conocerse, como te he dicho en esta entrevista el conversar, conversar y conversar. El saber a quien tienes de vecino, en que te puede ayudar, que necesidades tiene si al final es súper simple, pero nos cuesta, como sociedad al ritmo que vamos, nos cuesta.”*

Desde la visión de su empresa ¿Cree usted que existe un actor responsable de establecer este tipo de experiencia? ¿Qué papel cree Usted que cumple el Municipio, la Comunidad y la empresa?

- *“Las empresas ya lo vienen interiorizando, esto de la RSE, es un tema del cual las empresas ya están asesoradas, desde aquí deben venir las iniciativas, quizás no tan así en poner las lucas, pero si en comenzar la gestión. El municipio tiene muchas herramientas las cuales debe agilizar sus departamentos ayudan en los diagnósticos y en articular la información. Además da el respaldo para el trabajo en las distintas zonas. Y la comunidad son quienes deben manifestarse, sobre todo cuando una empresa no esta cumpliendo con ser buen vecino, deben ser todos de algún modo u otros beneficiarios de estas vinculaciones, de este gran trabajo en gestión.”*

Para finalizar, ¿Qué aprendizajes visualiza usted de la experiencia desarrollada? y ¿En qué cree usted que contribuye ésta en el desarrollo de la sociedad?

- *“Los aprendizajes son en lo importante que es la tradición, la identidad, los valores, el conocerse, en como hace mas fluido y mas certero el trabajo. Las buenas prácticas. En estas experiencias todo es Favorable, aunque sea una raya en el agua, los pilares del desarrollo local, con todos los involucrados, participación y asociatividad, y para esto hay que conocerse, es lo mínimo, por eso la innovación cae de cajón ahí.”*

6) Experiencia: Corporación la Calera.

¿Cuál es el nombre de la organización?

- *“Corporación La Calera.”*

¿En qué lugar se ubica?

- *“Como su nombre lo indica, somos de La Calera.”*

¿A qué rubro está enfocada?

- *“Nuestra corporación esta compuesta por una variada carta de profesionales, abogados Químicos, artistas también es llamada, corporación casa de amigos de la cultura de La Calera, es decir, nosotros nos enfocamos principalmente del ámbito artístico cultural de la zona.”*

¿Cuáles son la misión y visión de la corporación?

- *“Potenciar y apoyar la cultura y el talento artístico de nuestros jóvenes. Así mismo la libertad de expresión y la educación a través del arte. Así pensamos Chile.”*

¿Desde que año se encuentra en funcionamiento?

- *“Este año cumplimos 10 años de nuestra creación y muchos de sus creadores iniciales aún están en el directorio.”*

¿Cuál es la situación problemática y contexto en que se origina esta experiencia?

- *“La problemática se presenta mediante la empresa, ésta es quien manifiesta la necesidad de la creación de la corporación para transparentar sus donaciones a la comunidad.”*

¿Quién toma la iniciativa para generar esta experiencia?

- *“La empresa Cemento Melón fue quien tuvo la iniciativa de la creación de esta corporación, allí fueron al municipio a entregar la idea: Aquí hubo la fórmula perfecta, lo cual trata tu Tesis, Empresa privada, el municipio como gobierno y la sociedad civil organizada que somos*

nosotros., todos nos apoyaron, Roberto Chahuán, alcalde de la época apoyo la formación de la corporación, dentro de sus competencias y facultades. Por parte de la empresa existían muy buenas intenciones.”

¿Cuál es la necesidad detectada?

- *“Como te comentaba, la necesidad fue de transparentar por parte de la empresa las donaciones que se hacían a la comunidad, es así que la empresa fue visionaria respecto al tema de RSE, abogados de la empresa en esa época dieron esta fórmula de trabajo, sabían que este tipo de instituciones era una buena manera de entregar dinero a las comunas. Lo primero que hicimos fue interiorizarnos en establecimientos educacionales, para presentar a la corporación a la comunidad, haciendo un plan de comunicaciones, para ganar prestigio capturando dineros para llevar a cabo las iniciativas. Además, justamente ese año apareció la ley de donaciones a la cultura y a las artes, del consejo de la Cultura. Hicimos campañas de donaciones de libros a las bibliotecas de la comuna, a través de los contactos fuimos haciendo intercambios con otras organizaciones, en donde asesorábamos en cuanto a la ley de donaciones y ellos nos entregaban obras de teatro, música, entre otros.”*

¿Quién realizó este diagnóstico?

- *“Nosotros nos internamos en los establecimientos educacionales de la calera, en la casa de la cultura que existía en esos momentos en la ciudad, en las políticas comunales, para conocer la realidad de la comuna y para informarnos en las nuevas políticas que traía consigo este nuevo consejo de la cultura.*

En un principio, como generalmente se toma el ámbito cultural muy ‘light’, no existía un castro de los artistas que habían en la comuna, a que se dedicaban era un campo no abordado y por lo tanto no valorizado.”

¿Qué obstáculos surgieron para llevar a cabo la experiencia?

- *“Sabes, según mi percepción no hubo obstáculos todo se nos dio, no creo en la suerte, fue parte del destino que este proyecto se llevara a*

cabo, justo en esos años se creó el consejo de cultura, entonces cometíamos errores en un principio, íbamos a la par de ello, ya que era un tema que recién se estaba dando en el país.”

¿Qué facilitadores surgieron para llevar a cabo la experiencia?

- *“Lo principal fue el interés de la empresa en la creación de esta corporación, ya que son quienes ponen las lucas. El alcalde de la época nos respaldó, nos ayudó a hacernos conocidos y por parte de nuestra corporación lo que nos ayudó bastante es la transparencia, aunque tu no lo creas este es un facilitador, los reportes mensuales nos daban, ya que, brinda confianza ante quienes quieran donar, nos da cierto prestigio.”*

¿Existe registro de la experiencia?

- *“Claro, existen convenios principalmente con la empresa Cemento melón, quien es la empresa más importante con la que trabajamos.”*

¿Cómo se llevó a cabo la experiencia? (Relato de la experiencia)

- *“Una vez comenzado el proyecto de la corporación, como antes te mencionaba, comenzamos con el mes del libro, debíamos hacernos conocidos, hacer un logo, darnos prestigio. Además nuestro director regional del consejo de la cultura al saber que nosotros manejábamos la ley de donaciones, nos llevó a cuanto lugar existe, todos pensaban que la corporación era inmensa, pero al final éramos nosotros mismos quienes hacíamos de junior a gerente. Llegábamos a todos los lugares con una buena presentación y con nuestras tarjetitas, con esto fuimos haciendo contactos, los que nos llamaban para seminarios y asesorías de la ley de donaciones, nos preguntaban cuanto cobrábamos y nosotros no cobrábamos, pedíamos algo a cambio, si tenían obras de teatro, músicos, o cualquier insumo que pudiera servir para intercambiar, es así como llegó Balmaceda 1215 con obras teatrales a la ciudad. Luego empezamos a ingresar estadísticas de los artísticos que habían acá, siempre nos topamos con estadísticas de analfabetismo, nutrición, pero de cultos o incultos no, es por eso que lo principal era tener datos empíricos respecto a la situación comunal. Luego, como bien tu sabes, los músicos molestan en todos lados, si*

hasta las mismas mamás los hacen ensayar en el patio, si nos conseguíamos juntas de vecinos, luego nos decían que provocábamos ruidos molestos, es por esto que nuestra prioridad de ese entonces fue crear un lugar en donde nuestra orquesta pudiese ensayar con tranquilidad, así inauguramos el 2006 nuestro anfiteatro ubicado en el parque municipal, proyecto que hicimos a través de la ley de donaciones, construimos la primera etapa de tres, pero básicamente fue por la poca experiencia. Lo cual no quiere decir que no funcione, actualmente tiene todas las comodidades para los muchachos. En la actualidad allí funciona programa formación musical Melón, principalmente el área orquestal con 7 profesores, tanto el semillero, como el coral. Uno de nuestros primeros grupos de trabajo, fueron los adultos mayores, en esos momentos existían solo centro de madres, no existían grupos de adulto mayor, es así como organizamos trescientos y tantos abuelos creando 35 clubes, proyecto que duro 2 años, con talleres de artesanías y viajes. De este proyecto insumamos contactos con las empresas que nuestros adultos mayores. Luego de esos dos años, la municipalidad fue quien siguió trabajando con ellos. Uno de los proyectos más reconocidos a nivel nacional, es el concurso de murales, la verdad es que yo no conocía nada de este arte, pero podía conseguir todos los materiales.”

¿Qué roles desempeñaron los actores involucrados?

- *“Nosotros como Corporación somos quienes hacemos los proyectos y pedimos el financiamiento a las empresas privadas. Además realizamos el diagnóstico en conjunto a organismos de la Municipalidad. El Municipio además de realizar el diagnóstico, nos ayuda en el traslado de artistas, pero no es mucha la ayuda que recibimos de ellos. No respaldan, les gusta lo que hacemos, pero más que eso no. La comunidad es quien recibe el beneficio, nos participan en dar ideas, tratamos de integrarlos, sobre todo a los vulnerables, ya que a través del teatro tratamos de hacer educar. A veces la comunidad, cuando nos hace falta dinero, cuando no hemos recibido financiamiento hacen bingos, rifas, etc. para pagar a sus profesores, o bien para la compra de materiales.”*

¿Qué obstáculos surgieron durante la experiencia?

- *“La calera no estaba acostumbrada en un inicio, las escuelas estaban agradecidas, pero nos faltaba experticia. En un principio no diagnosticamos, por lo tanto, agarramos todas las oportunidades que se nos daban, no teníamos herramientas para diagnosticar, lo sabíamos que necesidades tenían en los colegios, pasando a ser más un cacho para la municipalidad ya que ni ellos sabían para que trabajábamos, pensaban “tenemos que llevar a estos cabros con su obra de teatro” en vez de “Llevamos a estos chicos con su obra para que guíen a nuestros alumnos en la satisfacción de cierta necesidad”, en hacerlos sentir importantes, darles reconocimientos, refuerzos positivos, un sin número de cosas, que en ese entonces no eran visibles para el municipio.”*

¿Qué elementos facilitadores surgieron durante la experiencia?

- *“Lo facilitador claramente es el compromiso por parte de Cemento melón frente a nuestros proyectos y el compromiso de cada uno de los integrantes de esta corporación en cumplir nuestros objetivos.”*

Desde su Corporación ¿Cómo considera usted la experiencia? (favorable/desfavorable)

- *“Favorable sin duda alguna, aquí todos nos hemos beneficiado, la empresa en su prestigio y transparencia de sus donaciones, la corporación en su crecimiento y solidez, y la comunidad en el disfrutar y aprender de la cultura.”*

¿Se cumplió el objetivo de trabajar juntos?

- *“Absolutamente, al ser una corporación creada por iniciativa de una empresa privada y al nosotros cumplir con los objetivos planteados, en la transparencia e impacto en la comunidad, y lo más importante la entrega de cultura que hacemos a la comunidad.”*

¿Aparecieron nuevos objetivos durante el desarrollo de la experiencia?, ¿Cuáles?

- *“Te cuento, pero esto pasa a ser un sueño, esta corporación tiene mucho trabajo de marzo a diciembre y no somos ni corporación municipal ni de Cemento Melón, por lo que se nos hace muy difícil sustentarnos en el verano, por lo que pretendemos tener apellido, es decir, no corporación la Calera, sino más bien, corporación Cemento Melón, es un objetivo que estamos recién planteando, pero para poder sustentar nuestros proyectos todo el año, sería ideal esta instancia.”*

¿Cuáles fueron los aportes concretos de la Corporación?

- *“Los aportes organizacionales y culturales a la comuna, desde la formación de clubes de adulto mayor en nuestros inicios, la construcción de un anfiteatro, hasta concursos de muralismo a nivel nacional. EL compromiso nos hace una institución con prestigio y transparencia hacia las empresas y hacia la comunidad.”*

¿Existe proyección de la vinculación o sólo fue para satisfacer una necesidad específica? ¿Qué proyecciones?

- *“Esta vinculación es a largo plazo, como te mencionaba anteriormente pretendemos llevar apellido, es decir, tener un financiamiento estable para poder seguir llevando a cabo carnavales culturales, concursos de murales, nuestra orquesta, el concurso de teatro escolar, y así muchos proyectos más que tenemos en mente.”*

Según su experiencia, ¿cuáles son las temáticas más necesarias de abordar?

- *“La cultura es transversal podemos abarcar muchas temáticas a través de ella, y distintos niveles socioeconómicos, logramos impacto en el general de la comunidad.”*

¿Cuál cree usted que son las condiciones básicas para que se lleven a cabo este tipo de experiencias?

- *“Las ganas, el compromiso, y el ideal en el caso de nosotros fue el apoyo de la empresa privada. Pero creo que nuestra forma de trabajo, con variados y excelentes profesionales es lo que da el toque a nuestra corporación.”*

Desde la visión de la corporación, ¿Cree usted que existe un actor responsable de establecer este tipo de experiencia? ¿Qué papel cree Usted que cumple el Municipio, la Comunidad y la empresa?

- *“La responsabilidad social empresarial se esta dando en la mayoría de las empresas, ya es tema para ellos, teniendo en cuenta que se tiene la rebaja tributaria por donaciones, entonces lo ven como algo beneficioso para ellos, teniendo en cuenta que la comunidad siempre verá con buenos ojos que la empresa entregue ayuda. Pero creo que nosotros como sociedad civil organizada tenemos la responsabilidad de crear instancias para solucionar problemáticas o dar auge en este caso a la cultura, se que a nosotros se nos hizo más fácil que la empresa diera la iniciativa pero, somos igual de responsables en la creación de estas instancias. El municipio es beneficiario de que se lleven a cabo estas experiencias, ya que se hace ruido de que se están llevando a cabo acciones para la comunidad, mayor inferencia no tiene, ya que no financia nuestros proyectos, pero es mas bien un ente beneficiado.”*

Para finalizar, ¿Qué aprendizajes visualiza usted de la experiencia desarrollada? y ¿En qué cree usted que contribuye ésta en el desarrollo de la sociedad?

- *“Nosotros somos una corporación que ha ido aprendiendo desde nuestros inicios, cometimos errores, por la poca experiencia, pero nos hemos logrado consolidar. A modo general, el aprendizaje es el cómo trabajar con los privados, el lograr nuestros objetivos a través de la ayuda de ellos, el cómo cautivarlos con nuestros proyectos y hacerlos partícipes de éstos. Y contribuimos en dar auge a la cultura en nuestra comunidad, dando espacios para que la comunidad participe y se entretenga, dar las oportunidades a los niños jóvenes y adultos, potenciándolos en sus cualidades, ya dándole valor a la palabra cultura, que muchas veces es vista como algo voluble y como un hobby.”*

7) Experiencia: “Área de Participación Social Comunitaria, Municipalidad de Quillota”.

¿Desde cuándo se encuentra en funcionamiento este departamento?

- *“Mira, este departamento en realidad, tiene como dos fases, una, la primera, se instala como la oficina de organizaciones comunitarias, donde principalmente se apoyaba a algunas organizaciones que venían así como incipientemente a buscar algunas soluciones para sus problemas del barrio**, principalmente nace destinado especialmente para aquellas poblaciones más vulnerables de la comuna, y poco a poco se va creando, se va formando , hasta convertirse formalmente el año 2002, en una área de participación social comunitaria.”*

¿Qué implica eso?

- *“Que ya no solamente se ve en la formación de una organización especialmente en las juntas de vecinos, sino que ya se amplía a un área ya donde se cubren muchas más situaciones y formalidad, especialmente se empiezan a ver programas. Por ejemplo se empiezan a crear programas de áreas verdes, y ahí se da los pasos para el inicio de los presupuestos participativos. Entonces en una primera instancia como te decía, nace como para ayudar a las juntas de vecinos que venían así como a ver alguna gestión con el municipio, no se, que le ayudaran en los temporales, que los ayudaran a organizar a la comunidad, después ya se empieza a ampliar un poco más a través de los programas.”*

¿Nace para satisfacer entonces las necesidades, que se estaban presentando en la comuna?

- *“Claro, necesidades de las comunidades organizadas, siempre del carácter de organización, o sea, con personalidad jurídica.”*

Entonces la iniciativa principal, ¿es de la comunidad organizada?

- *“De la comunidad organizada y principalmente obviamente también, en su línea de base, yo creo que tiene que ver también con lo que es la ley 19418, que es la ley de juntas de vecinos, y de más organizaciones sociales, o sea, esa ley mandata a las municipalidades para que tengan una oficina de organizaciones comunitarias donde sus principales roles sean la asesoría, y la constitución de organizaciones territoriales y funcionales, en este caso juntas de vecinos, clubes de adulto mayor, clubes juveniles, entre otros.”*

¿Y todo esto va bajo el financiamiento obviamente de la municipalidad?

- *“Claro, los recursos que se entregan al área, netamente son recursos municipales, con fondos municipales, obviamente porque los demás recursos que vienen, vienen por fuera, nosotros ayudamos en la formulación de los proyectos, pero esos financiamientos son generalmente externos; del nivel central, ONG, etc.”*

¿Y los presupuestos participativos en sí?

- *“Los presupuestos participativos, son generalmente expuestos con plata municipal, pero esas platas municipales reciben a la vez un aporte de terceros, de privados, en este caso por ejemplo las termoeléctricas hacen un aporte hacia los recursos municipales, y algunos de los recursos que son de tributos de algunas empresas que tiene la comuna. Por ejemplo la Newenco que es la central termoeléctrica que hay aquí a la salida de Quillota, tiene que obviamente pagar su tributo, el tema de las compensaciones, por el tema del sistema de impacto ambiental, y por eso obviamente se tiene que tributar a la comuna, y se tiene que dejar dinero en la comuna, por un sistema de compensación por posibles daños ambientales que genere la termoeléctrica y gracias a eso se ha podido financiar en algunos años este programa.”*

Y en cuanto a los de los presupuestos participativos ¿los diagnósticos, los proyectos, los generan las mismas personas la comunidad?

- *“Claro la idea es que obviamente como su nombre lo dice, los participativos, es la propia comunidad la que diagnostica, ve sus problemas, diseña los objetivos, traza generalmente las descripciones de esos proyectos, y nos pone los plazos también, ellos ponen también cuanto es el aporte que ellos quieren aportar al proyecto, y obviamente cuanto es el aporte necesitan de parte del municipio para que se financien.”*

¿Ellos ponen por ejemplo mano de obra?

- *“Mira ellos claro, adicionalmente, ellos pueden poner como aportes propios, la mano de obras, o un aporte de terceros, por ejemplo en este caso un particular puede poner los sacos de cementos, puede poner las palas, pueden poner en insumos materiales como tanto en especies como en dinero.”*

El rol del municipio es otorgar el dinero, y a parte ¿hacen alguna asesoría, un seguimiento?

- *“El rol principal del municipio en este caso es como el actor central, el que va a las comunidades, se sienta con las mesas territoriales, con las juntas de vecinos particularmente, diseña junto a ellos, les ayuda en la elaboración de esos proyectos también, y realiza la etapa de formulación de todo este presupuesto, a través de presupuesto municipal, genera todos los vínculos con las redes comunitarias, para los centros de votación, y en general el rol del municipio es estar con las comunidades, para ayudar en la formulación, y está en el día de la votación también, le ayuda también en la difusión de los proyectos, en general tiene un rol súper central el municipio en los presupuestos... pero también decir que las comunidades igual cumplen un rol central, porque si no fuera por ellas no podríamos hacer difusión en las comunidades, y no podríamos capturar la atención de ellos para poder realizar los proyectos.”*

Dentro de estos vínculos que tú ves del municipio, y de esta oficina en particular con la comunidad ¿Qué obstáculos y facilitadores ven de estos vínculos?

- *“Mira principalmente dentro de los facilitadores, el tema de tener una comunidad súper informada a través de las mesas territoriales, yo creo que un actor importante, gracias a esas mesas territoriales, se pueden hacer estos presupuestos participativos. Y las mesas no son nada más que una instancia donde la gente se junta, a ver cómo puede gestionar de mejor manera, sus problemas, sus necesidades, o como se organiza mejor con o frente al municipio. Gracias a esas mesas territoriales, que funcionan todo el año, la comunidad está informada previamente de cuando son los presupuestos participativos, cuando son las votaciones, cuales son los obstáculos que hay que resolver y todo lo demás, y el tema de los obstáculos puede ser principalmente que la comunidad a pesar que se hacen todos los esfuerzos por capacitar a las comunidades, capacitar a los dirigentes, no todos cuentan con las herramientas suficientes para poder diseñar una buena metodología de diagnostico y el planteamiento de los objetivos, yo creo que en el planteamiento general de la metodología del diagnostico sufrimos como un pequeño declive ahí, y que es un tema que yo creo que debemos solucionar en el tiempo, porque lamentablemente, no es que ellos puedan hacerlos como alguien más especialista lo pueda hacer, pero en realidad lo que se requiere muchas veces, y facilita y puede incluso apurar los procesos, es que ellos puedan realizar los proyectos de manera mas expedita, y eso significa ahorrar tiempos en la medida de que ellos sepan como formular los proyectos, y lo otro es que de repente nos encontramos con resistencia en el territorio, por no solidarizar entre los propios dirigentes.”*

¿Es como una lucha de poder que tienen algunos?

- *“Yo diría, no se si una lucha de poder, pero en si yo creo que tiene que ver con la falta de una mirada más amplia con respecto al tema territorial en si, por ejemplo nos encontramos en algunos casos donde los dirigentes quieren ir peleando por el monto total de los proyectos, cuando la idea general y base, es solidarizar y compartir los recursos que se entregan en los territorios, por ejemplo nos encontramos con que este año (2012) hay 7.140.000 destinado a cada territorio, y hay algunas organizaciones que quieren ocupar toda esa plata para su*

proyectos, siendo que los proyectos se sabe que obviamente son montos menores, que sirven para infraestructura menor, y de repente puede ser hasta incluso una falta de conocimiento de que hay otros proyectos, o hay otros fondos concursables, que son muchos más grandes a los cuales ellos pueden optar, y que a lo mejor, como lamentablemente esos proyectos son de más largo plazo, se quieren quedar con estos más chicos que son los presupuestos participativos, a lo mejor, por una respuesta más rápida que también puede ser una ventaja para ellos tener esa infraestructura, o ese arreglo, ese mejoramiento mucho más rápido, optan por los presupuesto y dejan invisibilizado ese poderío que tienen esos fondos concursables mas grandes.”

¿Y esto se hace todos los años?

- “Todos los años, pero en la comuna de Quillota, se hacen a partir del 2008, se implementan, anteriormente se crearon las mesas territoriales, para que obviamente tuviera un buen resorte, un buen colchón, donde caer estos P.P. desde el 2008 se empiezan a desarrollar, pero el 2010 debido a circunstancias estructurales derivadas del terremoto, no se pudo contar con todos los recursos, para poder financiar completamente el programa, debido a lo mismo, ese año ha sido el único en que no se ha podido realizar estos proyectos, pero en general de ahí en más se ha realizado con éxito en toda la comuna.”

¿y en estos presupuestos existen vínculos, convenios, por ejemplo, se lo gana un territorio, y queda algo firmado, de que tal dinero es destinado, es todo formal?

- “Claro, lo que pasa es que las formalidades son bien claras, y tienen que ser súper específicas para las comunidades, nosotros tenemos bases, las bases de los P.P., porque sin eso obviamente traerían cualquier documento, no podrían traer tres cotizaciones por cada ítem, por ejemplo, nosotros solicitamos los permisos de la dirección de obras, donde se van a construir esas obras, solicitamos los certificados de no deuda con el municipio, porque también queremos que no nos pasen a llevar con que nos están haciendo los “lesos”.”*

¿Cómo es eso?

- *“Por ejemplo, hay una organización que está debiendo 5.000.000 con el municipio, de presupuestos pasados, y obviamente no ha rendido como corresponde frente a finanzas municipal, se le pide que primero sanee su situación que presente sus antecedentes, y después el sistema municipal de finanzas les arroja que ellos no tienen deudas con el municipio, ahí recién ellos pueden postular un algún presupuesto municipal. Entonces, lo importante de esos es que nosotros tenemos procesos más o menos informados, institucionalizados, y se tiene cumplir con esos requisitos para continuar con la formulación de esos proyectos, y los convenios se hacen obviamente después, se hace una firma, y lo más importante es que esto se saca por acuerdo del consejo municipal, es súper importante porque ahí todos los concejales independiente de la línea política que tengan, se cuadran con los presupuestos participativos, y todos firman a favor de la entrega de los recursos frente a la organización, no hay mucha discrepancia con respecto a eso, a lo mejor se podrían ver en otros asuntos, no sé, la compra de un vehículo, la compra de un terreno, no, en este sentido no, casi todos se cuadran sin tener mayores objeciones al respecto.”*

Y tú personalmente ¿lo consideras como algo favorable o desfavorable?

- *“Mira yo, hace poco asistimos junto a la directora del DIDECO, parte del equipo y junto al alcalde a un seminario internacional de P.P. donde venia gente de Argentina, Brasil, de gran parte de Latinoamérica, y veíamos que es un instrumento súper poderoso de empoderamiento de las comunidades, porque permite que las comunidades tomen decisiones que antes tomaban los políticos directamente, o sea, las decisiones ya no tienen tanto un impacto negativo frente a las comunidades, o simplemente, las comunidades conscientes de lo que hacen, porque como comunidad, como actor clave de ese territorio, lo importante es la participación, y que se busca con esto, que la persona no solamente vote, sino que sea informada permanentemente de lo que está pasando en su comunidad, que*

decimos con esto, que por ejemplo nosotros aquí en estos presupuestos no imponemos que los que participen o los que voten sean solamente los socios de las organizaciones, esto está abierto a todas las personas de un territorio en particular, que sean por ejemplo en Quillota mayores de 14 años, con su carnet de identidad y va a votar ese día de la elección, entonces lo importante para nosotros es que la participación crezca. Y para mí en lo particular, como dice la pregunta, me parece positivo, que cada día más las personas estén informadas de cuáles son sus necesidades y como las quieren satisfacer, y este es un buen método para poder decir: “yo decidí por eso, no voy estar en desconocimiento con algo que los políticos me implantaron”, y en ese sentido es super bueno que se haga así.”

En cuanto a los mismos P.P. ya tienen una forma de funcionar, pero ¿tienen planteado usted nuevos objetivos para llevar a cabo, o nuevos resultados, a parte de la participación?

- “A parte de la participación, lo que estamos viendo es que ojala, mira lo que vimos de la experiencia de otros lados, porque también fuimos a buscar otras experiencias, para poder replicarlas quizás, es que por ejemplo hay algunas partes como en Brasil, u otras partes incluso había una persona que viene haciendo por todo el mundo una recopilación de presupuestos participativos, por ejemplo, los P.P. también están en ciudades tan lejanas como Nueva York, algunas ciudades de China o la India, y lo que se veía de otras partes, es que por ejemplo, casi todas las decisiones son tiradas a P.P. o a instancias participativas, a lo mejor no se van a llamar P.P., pero si como mecanismo de por ejemplo, hacer una asamblea vecinal, preguntarles lo que se quiere y finalmente tomar una decisión, pero informada, que la gente tenga la decisión de decir: “que es lo que quiero hacer yo en mi comunidad”, y frente a eso, por ejemplo, tomamos la idea de la serena, ellos hacen un P.P. en el ámbito escolar, y quizás esa sea una de las iniciativas que en el futuro cercano, se pueda replicar en la comuna, yo creo que sería súper interesante.”

¿Pero como es el enfoque escolar en el que ellos se desenvuelven?

- *“Mira, principalmente ellos destinan parte de los recursos municipales, para que en este caso la comunidad escolar, decida como se quiere implementar de mejor manera en su comunidad escolar, por ejemplo generar una banda de sonido adentro del colegio, o una radio escolar, es financiado a través de estos presupuestos, entonces, se ponen en discusión la idea de proyecto, por ejemplo una radio educativa, una biblioteca, una cineteca dentro de un establecimiento y esas decisiones finalmente son decididas por los propios alumnos de esa comunidad, o de varios colegios en sí. Entonces, es bien innovador esto de los presupuestos ampliarlo a todo sentido, tanto en salud, como en educación, o en las comunidades como ya se viene haciendo, entonces, la idea es cuestionar un poco todas las formas en que en este momento se deciden los fondos frente a las comunidades, no solamente esto que es un monto pequeño, se que se decida por ejemplo en salud, como lo podemos hacer para, no sé, llegar con la farmacia mas allá de la farmacia formal, sino a lo mejor hacer una farmacia más cercana, o realizar algún tipo de proyecto en el ámbito educacional, o en el ámbito del adulto mayor, un presupuesto especial para el adulto mayor, si quieren viajes, si quieren baile entretenido, si quieren... no sé. La idea es cuestionar un poco eso, los fondos globales de los municipios, o incluso de los gobiernos, para poder tomar una decisión más informada por la comunidad, y que finalmente vaya haciendo mayores sentidos con ello, porque se ve que históricamente lo que hace la comunidad autogestionadamente adquiere mucho más sentido, que si viene desde afuera, es mucho más querido si se hace por una comunidad que si viene desde fuera, un sentido de apropiación mucho mayor.”*

¿Y proyecciones de estas vinculaciones con las mesas?

- *“Principalmente, la vinculación mayor, yo creo que se da en el día a día, en el cotidiano, cuando se hacen las gestiones con la comunidad, y quizás las proyecciones de repente hemos tenido algunas diferencias, en la implementación de las mesas territoriales, ahí se cruzan un montón de variables, el tema del carácter de los dirigentes, el tema de cómo fue implementada la mesa, etc. Pero lo que se quiere ver, por ejemplo, la flexibilidad del trabajo territorial, tiene que ser una*

cuestión de que obviamente, de que la proyección que exista tiene que ser mucho más allá del ámbito pequeño, que en este caso sería ver solamente lo de infraestructura, como lo que nos puede hacer felices, dentro de una comunidad, o alcanzar el mayor nivel de bienestar en una comunidad, hoy por hoy el %90 a %95 de las comunidades pide hacer proyecto con carácter de infraestructura; el arreglo de una plaza, que si bien son necesidades, quizás, sentidas por la comunidad, no dicen mucho de repente, del cuidado o mantención que le dan en el tiempo, y eso tiene que ver con el nivel de participación también de las comunidades, con los niveles de participación de los dirigentes, y con las exigencias que tengan o los cuestionamientos que se puedan realizar desde las comunidades, a la forma que nos encontramos trabajando hoy en día con ellas. Yo creo que la proyección desde el municipio y desde el área de participación, tienen que ver con desarrollar proyectos de carácter intangible, por ejemplo ferias saludables, no sé, algunos talleres hacia los dirigentes, que tengan que ver más con el ámbito cultural, social, recreativo, yo creo que hacia eso se proyecta, y eso es lo que nos va a salvar de esta baja participación que ve hoy en Quillota como en el resto del mundo, en general.”

Y las temáticas más necesarias que encuentras tú, abordar.

- “Yo creo que van en el mismo sentido, las temáticas a abordar y que es incipientemente y ya lo están manejando alguno de los apoyos comunitarios, son en el ámbito cultural, por ejemplo, apoyar lo que son los bailes chinos por un lado apoyar las ferias saludables, los talleres hacia los dirigentes, talleres hacia la gente en general, por ejemplo, hacer un festival de la primavera, no sé , cosas así que tengan que ver con el desarrollo de las capacidades mentales de las personas, más que con la satisfacción de las necesidad de infraestructura.”

¿También es como una recuperación de tradición?

- “Claro es que tiene que ver con el sentido de lo cultural, más el sentido de los espacios sociales que se dan dentro de lo que son los espacios recreativos, yo creo que tiene que ver con los sentidos que se le dan a eso, o sea, adquirir el sentido de lo público más allá de la

infraestructura, porque la infraestructura es la base, pero ¿Qué se puede proyectar sobre eso? O sea, nos quedamos con la típica estructura, y no hay programas de salud que puedan fomentar por ejemplo que esas maquinas de ejercicios estén hoy día abandonadas, o que esas multi-canchas estén abandonadas, sin hacer talleres, entonces tiene que ver con eso, darle sentido y valor a lo que ya existe, que en este caso sería la infraestructura, que obviamente vamos a tener que seguir apoyando, porque obviamente eso se desgasta, y hay que renovarlo y hay que obviamente aun hay comunidades que aun no cuentan con esas necesidades cubiertas, pero también proyectar esa otra línea, que yo creo que es la más central para nosotros, o por lo menos adquiere un fuerte sentido y es que tiene que ver con el desarrollo más de lo cultural, de lo social, en cuanto a las proyecciones que se tienen.”

En cuanto a las condiciones básicas que tú crees que son necesarias para el vínculo que se da entre la comunidad y ustedes como oficina perteneciente al municipio.

- “Mira yo creo que es una cuestión súper general que nos pasa a todos como seres humanos, y que tienen que ver con la confianza y con el respeto mutuo que se tienen que tener, y sobre todo la colaboración que tiene que existir mutuamente entre el municipio y las comunidades. Principalmente te lo digo porque muchas veces se acostumbra a las comunidades a ser meras receptoras de la información que obtienen del municipio, pero poco a poco yo creo que tenemos que cambiar el norte o el sentido de que las comunidades adquieran el tema de la autogestión, es un tema que quizás sea super antiguo en el tratamiento de lo social, de lo cultural, pero tenemos que generar mayor capacidad de autogestión dentro de las comunidades, para que ellas puedan adquirir un mayor protagonismo y darle como decíamos antes un mayor sentido a su quehacer cotidiano.”

¿Y quitar el asistencialismo?

- “Claro en alguna medida, se busca de manera a lo mejor invisible, tratar de aminorar el asistencialismo un poco negativo que existe en relación a como hoy se ve a la comunidad, y a como se quiere

proyectar quizás una forma de trabajo más independiente, pero con mayor sentido de parte de ellos, y también de parte de nosotros con un mayor sentido de pertenencia a un ámbito institucional. Quizás, yo creo que lo que nos falta así como cruzando como una línea en todo esto, es que se haga que las comunidades tengan una mayor capacidad de reflexión con respecto a cómo ellos están viviendo en su quehacer cotidiano, y eso tiene que ver también con como las nuevas generaciones se van empoderando de los procesos sociales, ¿por qué te digo esto?, porque lamentablemente hoy día nos encontramos con estructuras de representantes de las comunidades, dirigentes, que está concentrada principalmente en adultos mayores, que vienen obviamente con una cultura en particular, que tenía que ver con esta tradición del asistencialismo, y que obviamente dejar en manos del otro, las propias capacidades que yo tengo para poder realizar mis propios proyectos. Finalmente nos encontramos con problemas derivados de eso, por ejemplo: “que el otro piense por mí”, y finalmente eso termina en un problema mayor que...

La solución que se estaba buscando...

- “...Exactamente, entonces es necesario que se eleven los procesos reflexivos, y también yo creo que las nuevas generaciones tienen un gran aporte que hacer en ese sentido, o sea de empoderarse en los procesos sociales que viven los barrios.”

Para terminar, que crees tú que aporta esta oficina para el desarrollo local.

- “Principalmente yo creo que la gestión del territorio, eso es como un punto clave, punto central, yo creo que somos actores clave, porque tenemos información del territorio, súper movediza, súper instantánea, tenemos las confianzas con los dirigentes, los dirigentes obviamente recurren a nosotros y nosotros recurrimos a ellos recíprocamente, ayudándonos mutuamente, y eso genera un sentido de pertenencia e identidad con los apoyos comunitarios que es súper importante, si bien de repente no se logran todos los nexos como se quiere, pero si existen los vínculos, y la gestión comunitaria implica una serie de procesos, uno de los aspectos más importantes que nosotros vemos,

es el desarrollo de algunos pequeños... con este a lo mejor P.P. que quizás no alcanza a resolver todas las necesidades en un año, pero si bien ayuda a fomentar ,o a crear mayores ámbitos de participación ciudadana, y eso en el día a día quizás no se ve, por la atomización de los territorios y todo lo demás, pero yo creo que genera impacto en escala, pero que son posibles de medir, en la medida de que tú te entrevistes por ejemplo con un dirigente, y te diga: “sabes que esta plaza está abandonada y hoy podemos contar con una plaza por lo menos para poder sentarse y poder recrearse por un rato en el día”.

Al final igual van aportando a medida (...) de ellos.

- *“Claro un avance pequeño, pero van aumentando y eso es súper significativo, desde el punto de vista de la proyección que se tiene, que hablábamos recientemente, de desarrollarlo más hacia lo social, hacia lo cultural, ahí está la proyección del desarrollo local.”*

8) Experiencia: Junta de Vecinos “El Sendero”.

¿Cuál es la problemática que ustedes como civiles organizados abordan?

- *“Bueno, somos más de 700 familias, con malos olores en nuestras viviendas, con una demanda que comenzó con El Sendero, luego Villa Napolis se junto, porque también han sufrido de los olores, luego nos fuimos enterando que más poblaciones sufrían de malos olores. Hay personas en El Retoño, 25 familias de la Antumapu, allá son menos por el temor a represalias, entonces por eso son pocas. En el sendero son 1700 demandantes, en total 2700 personas”.*

¿Ustedes comenzaron a organizarse solos? Es decir, ¿como juntas de vecinos, o con ayuda municipal?

- *“La verdad de las cosas, en enero del 2012, de copuchenta comencé a ir a reuniones, esto se viene hace muchos años, los dirigentes que han estado nunca dieron mucha información. Yo fui a una reunión de Esval de pura copuchenta fui. Después nos llevaron a la planta, Esval nos llevo, ellos organizaban las reuniones, aquí no había junta de vecinos, habían dirigentes pero se movían súper poco.*

La Sra. a cargo no era muy querida, entonces era poca la participación, este tema lleva mucho, los acuerdos que se habían llevado a cabo nunca jamás se cumplieron. Luego nos organizamos como juntas de vecinos, tomamos las cosas en serio, hacer reuniones. Ahí nos llevamos hartas sorpresas, la Sra. Reclamaba para que la gente supiera que se estaba haciendo algo, pero al final no hacia nada.

Es así como nosotros comenzamos a pedir ayuda, en el 2011 Esval dijo que en Septiembre se iban a acabar los olores, se hizo un acuerdo con empresa y municipalidad, bajaron, pero nunca se acabaron. En enero del 2012, justamente el 1 de enero fue terrible despertar, un olor terrible, más fuerte que el antes.

Por esto, tomamos nosotros la iniciativa, la otra persona encargada de antes, solo pedía ayudas a Esval, aquí arreglaron una cancha espectacular, entonces, ella al momento de reclamar le daba cosa, había amistad. Aparte ella vivía lejos, entonces no sentía tanto los olores, si hasta donde vive el alcalde hay olores.

Así se nos ocurrió, comenzamos a hacer asambleas y reuniones generales para saber que hacer”.

Entonces, ¿Cuál es la principal necesidad?

- *“Claramente, lo que nosotros buscamos es que se terminen los malos olores y ahora con la demanda que nos indemnicen, si mal que mal son 10 años viviendo así”.*

¿Qué rol cumplió el municipio?

- *“Mira el municipio nos ha ayudado con las hojas de reclamos, ahí obtuvimos 250 reclamos, uno a uno, pero la gestión es solo de nosotros, el tema Esval es solo y únicamente pega de nosotros. Mira, y así como en la buena onda, la OPD nos ha ayudado mucho, pero no por obligación, me han ayudado con psicólogo, tu sabes que esta pega es muy agotadora, desgastante. Además me ayudan con los flyers informativos, no es como pega de ellos, la problemática en sí, ellos como OPD comenzaron a trabajar con las comunidades, con las organizaciones comunitarias, haciendo talleres para adultos, niños, les fue tan bien que siguieron con lo mismo. Ahí hicimos un vínculo, pero nos ayudaron indirectamente, incluso me advirtieron que el tema en que me estaba metiendo era súper complicado.*

Cuando se nos paro la pluma, el año pasado siendo un problema de años atrás recién vino a darse cuenta de la importancia, decidimos demandar, siempre amenazábamos con eso, pero nunca hicieron algo. Solo nos han apoyado moral y han hecho lo que deben, es decir, pasar multas, pidiendo cosas a la superintendencia sanitaria, pero esto deberían haberlo hecho mucho antes. Ahí pensamos en que hacer y demandar, comenzamos a buscar abogados, ahí pensamos en Carlos Pizarro, el abogado de la Farfana, y me lo respondió el mismo día y me llamo. Ahí le conté todo, y en la misma semana ellos

estaban acá, Ahí vino Gonzalo Trujillo, Carlos Pizarro, para hablar con los dirigentes.

Durante dos meses hicimos un trabajo inmenso de fichas, entonces ahora no se puedo sumar más gente, hay dirigentes que no hicieron bien su pega y no informaron a su comunidad, entonces quedaron fuera.

Los de Esval para nosotros se ríen de nosotros, su postura es arreglar y siempre dicen lo mismo. Han gastado millones, pero no hay arreglos satisfactorios.

En una reunión dimos un mes para que se arreglara todo, ahí llevo Andrea molina quien es la encargada ambiental de la región, ella se acercó y nos hablo, nos dimos cuenta que muchas cosas no concordaban, ahí se opto que hacer mesas técnicas todos los mesas, en donde están todos los organismos, la Andrea Molina organizo todo esto, así estaba servicio salud, servicio ganadero, ella como encargada y a la ultima nos invitaron. La SIS le dio 6 meses mas para arreglar la planta, entonces ah nos molestamos, porque ya habíamos dado un ultimátum, pero para la última reunión, la corrieron y nos avisan el mismo día. Pero cuando iban a llevarla a acabo nos avisaron como una hora antes, entonces yo con los presupuestos participativos llegue tarde. Además tuve que ir sola porque todos trabajan, esa reunión fue hace dos semanas atrás, entonces me dedique a escuchar, ver las miles de fotos que te muestran lo que piensan hacer lo que no y blablablá, cosa que tendrían que arreglar hace mucho.

Este problema viene del 2002, ahí le dieron todos el permiso para la planta, pero no vieron el impacto ambiental, esto no lo exigen, pero con 2 dedos de frente, el municipio debió haberlo hecho. Se avalan ahora de que la población no estaba, pero el sector de los portones ya estaba, yo vivía allí, si esta misma casa la entregaron el 2002. ¿Tú sabes que el plano regulador no se actualiza desde el 1977? , ¿Me entiendes?. No esta actualizado desde ese año, es decir no salen todas las poblaciones, cualquiera puede instalarse en un sector, porque no saben que existimos.

El municipio ahora apoyan, deben hacerse un mea culpa, estas aguas servidas no son solos de Quillota, son de 6 ciudades más, que pasa con esto, no se dan cuenta que la embarraron, sabiendo que las ciudades debían expandirse.

Ahora ya no nos preocupa lo que hace o deja de hacer, nosotros estamos en demanda. Igual nos mantienen informados en que proceso están, igual los cateteamos, no es iniciativa de ellos, imagínate que de marzo estoy esperando un informe.

Ellos optaron hace un mes, a hacer rebaja al Sendero y villa Napolis, pero solo en tratamiento de aguas servidas, lo hicieron sin nosotros pedir, ni tampoco preguntarnos. Por ejemplo yo me gasto 14 o 15 “lucas” en agua, cuatro mil son por aguas servidas. Esta es una estrategia para apaciguarnos un rato, pero la ayuda nos es ni por mucho tiempo, con suerte tres meses.

La asistente Social de Esval, cuando vino dijo que frente a esto el alcalde había participado en el acuerdo de la rebaja, pero nosotros somos bien vivitos, y siempre invitamos a gente del municipio a las reuniones importantes para tener un respaldo. Bueno en esta reunión, la asistente social involucro a la municipalidad y la representante, que era alguien del departamento ambiental, y le “paro el carro”, jamás el municipio había participado en el tema de la rebaja”.

¿Qué obstáculos identifica en estos intentos de vínculos?

- *“El poco apoyo del municipio, se pusieron tarde los pantalones y ni si quiera eso, pero hacen lo mínimo, no se dan cuenta de la problemática. Y obviamente Esval, que no abre los ojos, y no da el brazo a torcer, incluso hasta miente, si en esa reunión llego con un discurso involucrando a la municipalidad en el tema de la rebaja, incluso hicieron un puerta a puerta entregando folletos informativos. Imagínate que no hubiese estado la representante municipal de medio ambiente, lo primero que se nos vendría a la cabeza, pero que gran “mariconada” del alcalde, discúlpame las palabras pero es verdad”.*

¿Y que pude catalogar usted como facilitador?

- *“Aquí nada ha sido fácil, nada si imagínate años, de malos olores, no poder estar en tu patio, sin poder que los niños jueguen sin olores apestosos, no poder celebrar en tu casa, invitar gente, pa’ que decir un asado po’, estos gallos no tiene conciencia, donde ellos viven tranquilitos en sus casas”.*

¿Ustedes ahora están trabajando solos?

- *“Claro, solos hemos hecho esto solos, la demanda lo llevamos solos, los abogados los pagaremos nosotros, los psicólogos nosotros”.*

¿Pero el municipio les ayuda en algo, quienes diagnosticaron en este caso?

- *“Nosotros trabajamos solos, la demanda es por nuestra cuenta. El diagnostico lo hicimos nosotros, somos las víctimas de los malos olores, el municipio nada, si han pasado años”.*

¿Y los de APSC?

- *“Mira lo que pasa con ellos, hay un déficit de personal, imagínate esta solo Christopher con nuestro territorio, hay territorios con 16 juntas de vecinos, es mucho pa’ una sola persona, entonces es súper difícil, para uno y para ellos. Tiene buena voluntad, pero sabemos que hay poco tiempo, por eso no contamos con ellos”.*

¿Cómo financian toda la demanda?

- *“A través de nosotros mismos, nuestra gestión, ahí nos movemos para arreglarnos, actividades para recolectar dinero, si no vamos pidiendo plata, la idea es hacer actividades, esto hasta el momento va en 2 millones de pesos. Monto que nosotros vamos gestionando. Pero es súper difícil, las otras empresas son apretadas, quizás les da miedo, porque nosotros vamos contra una empresa grande, Esval es casi monopolio”.*

¿Cuáles son los objetivos que vienen?

- *“Mira lo que se nos viene es terminar con el proceso que lleva una demanda, aproximadamente tres meses. Una vez terminando el proceso firmas de mandatos, luego viene la pega de los psicólogos,*

que dura unos tres meses. Y allí los abogados hacen la demanda y la harán en Valparaíso, se supone que todo será más rápido. Además que ellos tienen la experiencia, si ganaron en el conflicto de a farfana, es por esto que nosotros tenemos todos los documentos “al tiro”, los informes psicológicos, entre otras cosas. Vamos con un pie adelante a como iban en la Farfana.

La idea es pedir unos 5mil millones, entenderás que nunca nos darán esa plata, ahí empieza el tira y afloja, pero de lo que salga los abogados nos piden el 30%”.

¿Cómo se divide este dinero con los demandantes?

- *“Bueno ahí se divide entre todos, restando el 30% de los abogados. Entonces el juzgado es quien se encargara de dividir tanto, para tantas personas. Esta plata sería por daño y perjuicio, pero en Chile no se puede demandar por olores, es muy subjetivo, entonces por eso tuvimos que demandar por daños y perjuicios.*

Los olores son por las noches actualmente, pero antes, cuando nadie reclamaba era de 11 de la mañana a las 11 de la noche, si no podíamos ni tender ropa, imagínate. El olor nos perseguía para todos lados. En invierno antes no era tanto, no habían tantos olores, si incluso justamente en la misma semana de la reunión técnica fue terrible, a los tres días, un olor asqueroso, invivible”.

¿El municipio se ha comprometido con ayuda?

- *“Uuf muchas veces, pero jamás cumplió. Mira si ni con psicólogos, que en la “muni” hay, pero ninguno va a tener tiempo, tienen otras responsabilidades, imagínate son 2 meses con informes psicológicos y dos meses más con juicio. La gente esperaba que por último el municipio pagara psicólogos externos, pero no pasó nada, es por esto que nosotros debemos pagar de nuestros bolsillos. Pero ahora se vienen las elecciones, entenderás que todos se van a querer subir al carro, pero tengo bien clarito, que ahora apoyo moral no queremos si se quieren subir, que se pongan con lucas, si igual hay que invertir en esto. Imagínate cuanto gastamos solo nosotros, en teléfono en*

pasajes, sin contar que nuestras familias no entienden mucho esto de la entrega, somos bastante incomprendidos”.

A pesar de todo lo que han vivido ¿Cómo consideran la experiencia?

- *“Desfavorable, nadie puede vivir en condiciones como las nuestras por tanto tiempo y sin que el municipio se ponga los pantalones. Y para que mencionar a una empresa que no tiene responsabilidad por su planta, en el impacto que causa en la comunidad, horrible”.*

¿Cuáles cree usted que son las condiciones básicas para que se dieran los vínculos para lograr satisfacer esta necesidad?

- *“Mira, la verdad es que ya no me importa mucho eso, la municipalidad ya no se las jugo, después que empezamos a meter bulla se interesaron un poco, o más bien dicho les pasaron multas, pero nada más que eso. Y por parte de la empresa, solo se encargan de “estirar el cliché”, cero solución.*

La ideal, sería un poco de tino, de todas las partes, primero que el municipio actualice su plan regulador, es lo mínimo. Que hagan estudios de impacto, y por parte de la empresa, también, lo mínimo es el impacto que causan en la comunidad, no creo que a ellos les gustaría vivir todos los días pasados a mierda”.