



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

APORTES Y LÍMITES DE LA POLÍTICA BARRIAL DE GESTIÓN DEL MUNICIPIO DE
MAIPÚ AL FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA
COMUNA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

RAÚL JAVIER SILVA FARÍAS

PROFESOR GUÍA

GONZALO DELAMAZA ESCOBAR

MIEMBROS DE LA COMISIÓN

GABRIELA RUBILAR DONOSO

MARÍA IGNACIA FERNÁNDEZ GATICA

ESTE TRABAJO HA SIDO PARCIALMENTE FINANCIADO POR CONICYT

2015

RESUMEN DE TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

POR: Raúl Silva Farías

FECHA DE EXAMEN: 09/07/2015

PROFESOR GUÍA: Gonzalo Delamaza Escobar

**APORTES Y LÍMITES DE LA POLÍTICA BARRIAL DE GESTIÓN DEL MUNICIPIO DE
MAIPÚ AL FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA
COMUNA**

El presente estudio pretende desarrollar un análisis de la política de “División barrial de la comuna de Maipú para la gestión municipal”, consistente en la división de la totalidad del territorio de Maipú en 21 Barrios, realizada con una doble finalidad: i) Descentralizar la entrega de servicios municipales, y ii) Aumentar la participación ciudadana. El foco de este estudio será determinar los efectos que ha tenido esta política en el segundo de estos objetivos.

Para desarrollar los análisis, se revisó las orientaciones que ha tenido esta política, la percepción de los funcionarios municipales vinculados con su diseño e implementación y también actores comunitarios considerados en diferentes etapas de su desarrollo.

La indagación consideró 3 áreas de análisis: i) Intensidad del apoyo municipal a la participación; ii) Desarrollo y ejecución de la política barrial, y iii) Dinámicas de participación generadas. En la primera se aprecia un cambio en el paradigma de trabajo del municipio, relacionado con la introducción paulatina pero consistente de la visión de la comunidad en la gestión municipal, aunque este cambio no ha sido acompañado con la asignación de recursos a la altura de los desafíos autoimpuestos. En la segunda se observa un foco en la consideración de dirigentes sociales de organizaciones territoriales en la implementación de la política, entre quienes se ha logrado la instalación de los barrios, con dinámicas de participación principalmente consultivas. En la tercera área vemos que los dirigentes sociales considerados muestran una importante vocación de participación y han utilizado los espacios abiertos por el municipio, con alta capacidad propositiva y colaborativa, apreciándose un margen para profundizar los niveles de participación alcanzados hasta el momento.

Como recomendaciones para la profundización de la política, se destaca la necesidad de mejorar la difusión de la política barrial a nivel comunitario y del municipio, aumentar los recursos invertidos en la implementación de la política y los porcentajes presupuestarios en los que puede incidir la comunidad, aumentar el alcance de la política a todos los departamentos municipales y el rango del equipo a cargo de su implementación, mejorar la concreción de resultados de la política asociados a la gestión barrial y a la respuesta a demandas surgidas desde la comunidad, y potenciar la inclusión de actores comunitarios aún no considerados de forma significativa.

Tabla de Contenido

I. Introducción	4
II. Marco Conceptual	6
II.1. Contexto: Crisis de legitimidad de las instituciones públicas.	6
II.2. Políticas Públicas y participación ciudadana.	9
II.3 Contexto nacional de la participación ciudadana.	16
II.4 Política de gestión barrial del Municipio de Maipú.	26
III. Metodología	37
III.1 Pregunta y Objetivos de Investigación.....	37
III.2 Descripción metodológica del estudio de caso.....	37
III.3 Operacionalización del objeto de estudio	40
III.4 Estrategia de análisis de información.....	42
IV. Análisis de Resultados	43
IV.1 Intensidad de apoyo municipal a la participación.....	43
IV.2 Desarrollo y ejecución de la Política Barrial.....	56
IV.3 Dinámicas de participación generadas.....	78
V. Conclusiones y recomendaciones	83
V.1 Conclusiones Generales, Aportes y Límites de la política de gestión barrial.....	83
V.2 Recomendaciones para la profundización de la política.....	91
VI. Bibliografía	95
VII. Anexos	99
Anexo 1: Listado de entrevistados.....	99
Anexo 2: Pautas de Entrevistas	100

I. Introducción

En términos generales, el estudio de políticas municipales que fomentan la participación ciudadana es de interés por múltiples motivos: En primer lugar, es relevante debido a que en Chile los municipios son responsables de la prestación de variados e importantes servicios sociales: Administración de instituciones públicas de salud y educación escolar, administración del espacio público, del equipamiento comunal, del aseo y ornato y de la regulación urbana (Estado de Chile, 2002), entre otras funciones. Por esto, se vuelve relevante la pregunta respecto a las formas en que los municipios recogen las inquietudes de la ciudadanía para desarrollar una gestión que alcance eficiencia y eficacia en estas materias.

En segundo lugar, al ser los gobiernos locales instituciones del Estado que presentan una gran cercanía con la comunidad (Tecco, 1997), se transforman también en un actor de alta relevancia para la consolidación y profundización de una sociedad democrática, a partir del impulso de procesos de participación y deliberación ciudadana. Como plantea Godoy: *“la participación ciudadana contribuye a la sustentabilidad del sistema democrático y favorece la legitimidad del Estado”* (Godoy, 2000). Por esto, se considera relevante analizar la participación no sólo desde una perspectiva instrumental, sino que también desde el aporte que genera a la convivencia y a la calidad de nuestra democracia, aspecto especialmente relevante en el escenario actual de baja confianza ciudadana en las instituciones públicas (Pindado, 2004; Delamaza, 2005; PNUD, 1998).

Se escoge específicamente para este estudio la política de gestión barrial desarrollada por el municipio de Maipú, ya que constituye un esfuerzo por incorporar dentro de la gestión comunal, de forma permanente y con un alcance estructural, *“estructuras barriales de participación ciudadana”* (I.M. de Maipú, 2008a: 7), que permitan *“un desarrollo local más coherente, equitativo y promotor de la integración vecinal”* (I.M de Maipú, 2008a: 8). Por esto, se diferencia del modelo general de políticas con que distintos municipios han buscado el fomento de la participación ciudadana, centrados principalmente en programas focalizados (Delamaza, 2005) que no presentan incidencia en otros ámbitos de la gestión comunal, y que por ende cuentan con un impacto potencial menor.

Determinar el aporte que esta política realiza al fomento de la participación ciudadana, debe partir por el reconocimiento de que no existe una visión única respecto de conceptos como “ciudadanía” y “participación ciudadana”, entre otros relacionados con esta materia. Por esto, es que el presente Estudio de Caso permitirá adentrarnos en las principales distinciones que la literatura relacionada ha desarrollado sobre estos conceptos, lo cual nos servirá para contextualizar estos aspectos de interés, así como para definir los criterios a partir de los que realizarán los análisis de la política referida.

De este modo, preguntas como ¿Qué entendemos por participación? o ¿Con qué criterios ésta será evaluada?, nos llevan a observar que han sido múltiples los

esfuerzos desarrollados para medirla (Hevia & Vergara-Lope, 2011). Si bien la presente investigación no busca realizar una “medición” de los niveles de participación existentes en la comuna de Maipú, sí es de alta relevancia conocer distintos componentes que pueden ser utilizados para caracterizar la participación promovida por la política de gestión barrial, y reflexionar sobre la pertinencia de las técnicas escogidas por esta política para fomentar la participación.

Por otra parte, es también de importancia reconocer el contexto particular existente en Chile para el desarrollo de este tipo de iniciativas. De este modo, conocer los límites y potencialidades que genera la legislación respectiva, así como otras experiencias de gestión municipal que en nuestro país hayan buscado fomentar la participación ciudadana, permitirá también enriquecer los criterios de análisis que se utilizarán en la presente investigación, y la generación de recomendaciones a aportar.

Asimismo, este estudio también reconoce la importancia que la realidad particular de la comuna de Maipú presenta para el desarrollo de una política de este tipo, pues como menciona Matus, las políticas municipales se encuentran fuertemente incididas por: i) las *“condiciones existentes en cada municipio para brindar una mejor gestión”* (Matus, 2007: 16); y ii) la complejidad que presenta la realidad comunal, *“entendida como las dificultades que los municipios tienen hoy para enfrentar los cambios en el sistema/entorno de sus respectivas comunas”* (Matus, 2007:16). De este modo, los análisis efectuados consideran las características del contexto en el que esta política se implementa.

II. Marco Conceptual

II.1. Contexto: Crisis de legitimidad de las instituciones públicas.

El debate sobre el fomento a la participación ciudadana en las políticas públicas, y en general en la institucionalidad estatal, se encuentra ampliamente extendido desde la década de los noventas, en buena parte de las naciones “occidentales”. Esta discusión, que se ha desarrollado profusamente tanto en el plano político como académico, surge desde una constatación también extendida, y de gran implicancia para la vida social y política de estas naciones: La institucionalidad política se encuentra en una importante y creciente crisis de legitimidad ante la ciudadanía, que incluso ha llegado a denominarse como una “*crisis de lo político*” (Jouve, 2004).

Las expresiones de esta “crisis” adquieren características particulares de acuerdo al lugar y al momento en el que se analice. Sin embargo, como principales rasgos considera: Un gran descenso de la participación política (tanto en términos de participación en los procesos electorales como en la adhesión militante a partidos políticos), y crecientes niveles de insatisfacción de la comunidad con las instituciones que forman parte de lo que se podría denominar como el “engranaje” estatal: Partidos políticos, poder judicial, poder legislativo, gobiernos locales, regionales y nacionales, entre otros (Mujica, 2010). Conocer las causas de esta situación es de vital relevancia para cualquier impulso de procesos de participación ciudadana en políticas públicas, ya que es en un escenario con esas características en el que deben implementarse las iniciativas que busquen revertir estas tendencias.

Al respecto, son múltiples las causas que pueden mencionarse para dar cuenta del origen de esta situación. En primer lugar, la sumatoria de expresiones de funcionamientos poco probos en la gestión de instituciones públicas, como prácticas clientelares en el uso de los recursos, lógicas de designación de autoridades políticas nepotistas o la formación de “carteles” políticos y eventos de corrupción, provocan alto descontento y desconfianza en la población (Paredes, 2007). Estas situaciones no sólo afectan la probidad del sector público, sino que también su eficiencia, en la medida que porcentajes significativos de los recursos del Estado dejan de ser utilizados para fines públicos, y terminan siendo aprovechados por quienes tienen “capturado” al Estado (Delamaza, 2009). La percepción de eficacia de los gobiernos es una fuente importante de la evaluación que la comunidad efectúa hacia las autoridades (Fernández, 2007), por lo que los aspectos que la disminuyan, incidirán en la legitimidad que las instituciones alcanzan en la ciudadanía.

Por otra parte, el predominio de una economía liberal, iniciado en la década de los ochenta con los gobiernos de Reagan y Thatcher en las potencias EE.UU e Inglaterra, y extendido en vastas regiones del mundo, principalmente en la década de los 90's, conllevó efectos en esta materia en al menos tres formas: i) Por una parte, la creciente

gestión desde el mercado de la provisión de servicios sociales de primera necesidad provocó un retraimiento del sector público de muchos ámbitos en los cuales su presencia para la comunidad se apreciaba cotidianamente; ii) Junto con esto, la exclusión de grupos significativos de personas del acceso a este tipo de bienes provoca descontentos con el rol que juega en este esquema el Estado, al no garantizar derechos básicos a la ciudadanía (Held, 2007); y iii) Por otra parte, la política, en el contexto de economías de mercado, comienza a incorporar cada vez más criterios economicistas de costo/beneficio para la elaboración e implementación de políticas, lo que aumenta el componente técnico requerido para su desarrollo, y aleja las discusiones y la toma de decisión en este ámbito de los actores sociales (Callon et al., 2001. en Jouve, 2004).

Sin embargo, no todas las causas de la crisis de legitimidad pueden desprenderse directamente del tipo y la calidad del desempeño que presentan los actores e instituciones públicas de cada país. El desarrollo de la globalización, la complejidad creciente de las estructuras sociales que conforman a cada nación, y mayores niveles de movilidad social provocados por la masificación del acceso a la educación y una economía postindustrial basada en servicios, generan lo que Jouve ha denominado como *“la crisis de la modernidad centrada en el Estado”* (Jouve, 2004:2). En ella, el espacio público se hace más pequeño para los individuos, no sólo en el acceso a servicios sociales, sino que también en lo que respecta a la gestión de sus proyectos individuales y colectivos de vida. Como lo plantean Kymlica y Wayne: *“La mayor parte de la gente no encuentra su principal fuente de felicidad en la política sino en la vida familiar, el trabajo, la religión o el ocio”* (Kymlica & Wayne, 1997).

De este modo, desde una perspectiva Luhmanniana, podría plantearse que el “sistema político” se separa cada vez más del “sistema social”, lo que provoca que grandes segmentos de la población vean limitada su participación de la vida política (Held, 2007). Dicha “autonomización”, acentúa prácticas y lógicas del sistema político alejadas de la racionalidad social y/o ciudadana, y da pie a un “repliegue cívico” (Jouve, 2004) de la comunidad, producto del descontento y a la desconfianza ya referida.

De todas formas, pese a que algunas de las causas de esta crisis no obedezcan directamente al actuar de las instituciones públicas, es indudable que el rol que ha jugado esta institucionalidad ha sido clave para configurar el escenario descrito, en el cual el Estado *“no es ni independiente ni parcial”* (Held, 2007). Según palabras de Pateman *“El Estado está ineludiblemente atrapado en el mantenimiento y la reproducción de las desigualdades de la vida cotidiana”* (Pateman, 1985, pp 173. En Held, 2007:308). Por esto, si bien el cambio de este panorama requiere de una modificación del accionar de los organismos del Estado y también de los roles que juega la propia comunidad, ambos procesos requieren de un rol protagónico por parte del Estado, que no sólo debe demostrar disposición a apoyar los cambios necesarios, sino que también debe aprender a ser efectivo en este desafío.

Relación Estado-ciudadanía: La necesidad de un “Nuevo trato”.

Para los países que se encuentran en la disyuntiva descrita, entre los que se encuentra Chile y buena parte de las naciones de nuestro continente, el desafío de dotar de una nueva legitimidad a sus instituciones públicas debe entenderse como una tarea en post de la profundización de su democracia. Como se ha mencionado, esto requiere de un nuevo rol por parte del Estado, pero también de una nueva concepción y práctica de la ciudadanía, y de las organizaciones que pertenecen a la sociedad civil.

Al respecto, es necesario considerar que “ciudadanía” comprende dos significados diferentes. Por una parte, se encuentra aquel relacionado con el reconocimiento que se le hace a un individuo como portador de una dignidad determinada, a través de la cual se le reconoce su pertenencia a una “*comunidad política particular*”. Por otra parte, con este concepto se describe la actividad de aquellos individuos que, siendo parte de una comunidad política, juegan un rol activo dentro de ella para responder a los desafíos y tareas que existen en ese grupo determinado. De esta forma, podemos apreciar dos dimensiones de esta noción: Una legal, vinculada al reconocimiento del Estado a un individuo, y otra indicativa del “comportamiento deseable” de un sujeto ante su comunidad (Kymlica & Wayne, 1997).

Ambas dimensiones se encuentran implicadas por igual en la materia que abordamos. Respecto de la ciudadanía como definición legal, tenemos que existen dos corrientes que presentan una valoración diferente sobre las características que debiese tener el reconocimiento entregado por el Estado. Por una parte, la tradición iniciada por Marshall considera necesario que el Estado garantice un determinado conjunto de derechos sociales para permitir a los individuos ejercer los derechos políticos y civiles que conlleva su ciudadanía. La tradición liberal en cambio, considera que el Estado no sólo no debe estar obligado a garantizar estos derechos sociales, e incluso plantea que al hacer esto se menoscaba la dignidad de los individuos, al hacerlos dependientes de las prestaciones públicas (Kymlica & Wayne, 1997).

La evidencia ha mostrado que ninguna de las dos concepciones ha permitido el desarrollo cabal de la segunda dimensión referida de la ciudadanía, aquella referida con el rol “deseado” de los individuos en la sociedad. En aquellos países que cuentan con un Estado más fuerte, garante de derechos sociales, la tendencia ha sido la de generar una “*ciudadanía pasiva*” (Kymlica & Wayne, 1997), en donde los requerimientos de participación no existen más que en aquellos aspectos que la legislación demanda explícitamente (participación electoral, principalmente). En el caso de las economías con mayor presencia del mercado, el panorama no ha sido mejor y, por el contrario, las condiciones de ciudadanía se han visto desfavorecidas:

“(...) el recorte de los programas de asistencia, lejos de convertirse en un estímulo para los desfavorecidos, tuvo la consecuencia de expandir el grupo de desclasados. Las desigualdades de clase se exacerbaron, y los desempleados y

trabajadores pobres fueron efectivamente "desciudadanizados" (Fierlbeck, 1991, pág. 579; Hoover y Plant, 1988, cap. 12)" (Kymlica & Wayne, 1997:6).

Ambas situaciones nos llevan entonces a un dilema para el cual no existe una respuesta que muestre empíricamente su idoneidad. La solución a este cuestionamiento, parece estar dado por la materia que motiva al presente estudio de caso: La participación ciudadana. A partir de la base de derechos básicos garantizados por el Estado, es necesario impulsar proceso de democratización de su estructura, que permita la práctica más completa y profunda de la ciudadanía (Godoy, 2000). Esta apertura requiere ser desarrollada con una perspectiva integradora, que reconozca las diferencias existentes en la cada vez más compleja estructura de nuestras sociedades, pero que, desde aquellas distinciones, permita la construcción activa de comunidad. Surge entonces el rol de la "sociedad civil", entendida como los colectivos organizados con fines públicos, que si bien no buscan únicamente la obtención de poder político formal, sí presentan como interés el posicionar temas en la agenda pública, y ser parte de la toma de decisiones en las materias relativas a sus intereses (Paredes, 2007).

Al igual que en su dimensión individual, estas "agrupaciones de ciudadanos" requieren para su desarrollo de la consideración de parte de las autoridades, e incluso en algunos casos de su apoyo directo, a través de la generación de programas específicos, de la asignación de recursos monetarios y de la consideración para la co-construcción de políticas (Aduriz & Ava, 2006). Sin embargo, bajo el desafío de profundizar la democracia y potenciar su dimensión participativa, se vuelve imperativo el que estas agrupaciones superen lógicas clientelares de dependencia respecto de las decisiones y los recursos surgidos desde las instituciones estatales. Como menciona Paredes, una democracia debe dar lugar a "*procesos, movimientos y propuestas emergidas desde la misma ciudadanía, formuladas, realizadas y desarrolladas por ellos, decididas por ellos en cuanto a su ejecución y ejecutadas por ellos*" (Paredes, 2007:12).

Según diferentes autores, en el fomento de la participación de la ciudadanía y en el desarrollo y fortalecimiento de la sociedad civil, los gobiernos locales juegan un rol de primera importancia (Tecco, 1997), ya que "(...) *esta agenda democrática* (a nivel local) *constituye supuestamente la matriz a partir de la cual podemos refundar sobre nuevas bases el vínculo entre la esfera de lo político y la sociedad civil*" (Jouve, 2004:4). Cobra valor entonces el estudio de políticas locales de promoción de la participación, pues vemos que puede considerarse este espacio como de alta relevancia para la tarea de conseguir un "nuevo trato" entre la ciudadanía y el Estado.

II.2. Políticas Públicas y participación ciudadana.

En primer lugar, se partirá aclarando que el foco de este estudio de caso es en las políticas públicas implementadas por el estado, más que en aspectos estructurales de su sistema político o de su organización. De todas formas, antes de entrar en materia

con políticas públicas que fomenten la participación ciudadana, se presentarán algunos conceptos generales relacionados con las “políticas públicas” en términos generales, que son necesarios de considerar dado los análisis realizados en el presente estudio.

Políticas Públicas: Algunos conceptos generales.

En primer lugar, es necesario comprender qué entendemos cuando hablamos de políticas públicas. Al respecto, son muchas las definiciones que se pueden encontrar en la literatura especializada, las cuales ponen énfasis en diferentes momentos o sentidos desde las que estas pueden ser abordadas. Una primera más general es la nos entrega Dye, quien las conceptualiza como “*todo aquello que los gobiernos deciden hacer, o no hacer*” (Dye, 1992, en Fernández, 2005). Aportando una perspectiva más concreta, Fernández, agrega que estas pueden ser “*declaraciones, programas o decisiones*”, que se encuentran a cargo de “*uno o varios actores públicos*”, que provocan “*resultados*” e “*impactos*”, durante un “*determinado período de tiempo*” (Fernández, 2005). Vemos entonces, que se incorpora la atención en los productos y efectos producidos por la política, en las interacciones entre actores públicos que se desarrollan durante su implementación, y en los ciclos temporales en las que estas se gestionan.

Por otra parte, Subirats y otros indican que la política pública refiere a “*interacciones, alianzas y conflictos, en un marco institucional específico, entre los diferentes actores públicos, parapúblicos y privados, para resolver un problema colectivo que requiere de una acción concertada*” (Subirats et al, 2008). Vemos de esta manera la incorporación de otros nuevos aspectos, como el reconocimiento de la participación de actores no estatales en la generación de estas, así como también la definición de una finalidad específica (“*resolver un problema colectivo*”). Como se aprecia en la definición, para estos autores, es dicha finalidad la que entrega el carácter de “público” a las políticas. De esta manera, fenómenos como el uso clientelar de las estructuras y los recursos estatales, o aspectos de corte netamente administrativo o protocolar no debiesen ser considerados como parte de las políticas, o al menos no centralmente, aún cuando lleguen a ser algo que “*los gobiernos deciden hacer, o no hacer*”.

Considerando los aspectos destacados, se tomará como definición de referencia para este estudio aquella aportada por Lahera, que plantea que las políticas públicas son:

“Cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado” (Lahera, 2004:8).

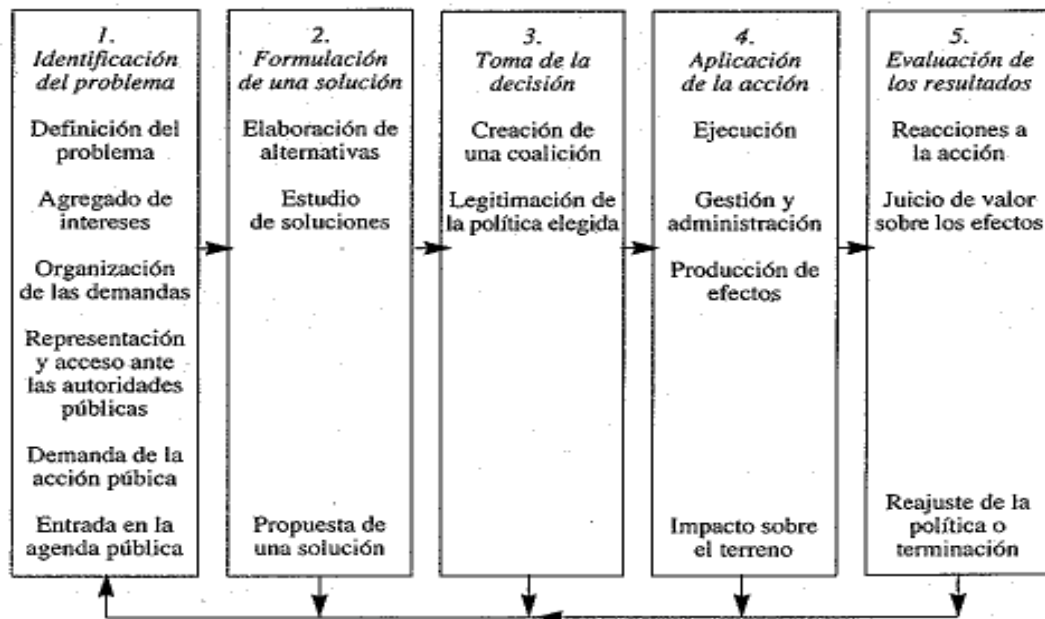
Vemos acá elementos de las definiciones anteriores, más otros de utilidad para la presente revisión. En primer lugar, se precisan los “productos” generados por las políticas, entendidos como “*cursos de acción y flujos de información*”, lo que éstas últimas también pueden considerarse como políticas, especialmente necesarias para

disminuir asimetrías que en este plano se producen entre la ciudadanía y la institucionalidad pública. Esto es relevante en un escenario en que la legislación nacional ha incorporado como obligatorio para los organismos públicos, incluidos los gobiernos locales, dar acceso a información a la comunidad (Estado de Chile, 2008).

Junto a lo anterior, la definición presentada destaca la legitimación democrática que deben tener las políticas públicas, lo cual puede ser entendido como garantizado en el contexto de una sociedad con un sistema democrático, pero que creemos debe considerarse como un estándar susceptible de ser mejorado en la medida en que las políticas contengan mayores y mejores niveles de participación ciudadana. Además, se destaca que las políticas no sólo son fruto del actuar de las instituciones del Estado, sino que también se nutren de otros actores sociales.

Por otra parte, también es relevante destacar los diferentes “momentos” que a estas se le reconocen. Sobre esto, tomaremos la categorización de Fernández (2005), que propone la distinción analítica de 5 etapas en el desarrollo de una política pública, las cuales presentan bastantes similitudes con las categorías definidas por otros autores (Subirats et al, 2008).

Imagen 1: El proceso de las políticas públicas



Fuente: Fernández, 2005

Algunas consideraciones relevantes para cada una de estas etapas:

1. Identificación del problema: No todos los problemas se convierten en problemas públicos, sólo llegan a la agenda pública aquellos que concitan la atención de las autoridades políticas competentes, ya sea por propia voluntad o por presión de la comunidad u otros grupos o instituciones capaces de ejercer presión.

2. Formulación de una solución: Conjuga la factibilidad técnica y política de las posibles alternativas de solución. Si bien existe un predominio de criterios políticos en la generación de políticas, es relevante consignar la interacción de ambos niveles.

3. Toma de decisión: Se comprende desde distintas perspectivas: La *racional choice*, que considera decisivos los análisis costo/beneficios efectuados por los tomadores de decisiones; también se encuentran la *incrementalista*, que consideran que los distintos niveles de la estructura burocrática del estado determina sucesivamente, de acuerdo a sus experiencias, recursos e intereses el carácter de las políticas (Allison, 1969).

4. Aplicación de la acción: Destaca la enorme incidencia que presentan las burocracias responsables de implementar las decisiones tomadas previamente, así como diferentes estilos de implementación (por ejemplo, Bottom Up v/s Top down).

5. Evaluación de resultados: Pueden evaluarse las diferentes etapas durante su desarrollo (diseño, o implementación, principalmente), o también los resultados finales o los impactos de cada política, y tanto su incorporación como el uso de los resultados que generan pueden presentar incidencia en el ciclo de las políticas.

Es muy importante distinguir estos diferentes momentos, pues todos ellos pueden considerar diferentes niveles y herramientas de participación. De todas formas, es necesario aclarar que la distinción de las etapas presentadas es sólo para fines analíticos, pues existe una múltiple interacción entre las diferentes fases de las políticas, muchas de las cuales no siempre pueden ser separadas con claridad en su desarrollo concreto, ya que pueden presentarse de forma simultánea, o en ciclos incompletos (Subirats et al, 2008). Para la política de nuestro interés, esta materia es de alta importancia tomando en cuenta que ha presentado un desarrollo paulatino, que se ha realizado con mayor fuerza en algunos de estos momentos que en otros. Por esto, el análisis a realizar podrá desplegarse de modo más amplio en las etapas como “formulación de soluciones” y “tomas de decisión”, en comparación con etapas como “aplicación de la acción” y “evaluación de resultados”.

Políticas Públicas y Participación Ciudadana.

Un primer aspecto a aclarar en este ámbito refiere precisamente a comprender de qué hablamos cuando usamos el concepto de “Participación Ciudadana”. Al respecto, entenderemos por Participación Ciudadana la definición de Hevis & Vergara-Lope, que indica que:

“La participación ciudadana se puede definir de manera amplia como el derecho de grupos y personas a incidir en el espacio público tanto estatal como no-estatal y es un ingrediente fundamental para la innovación y el fortalecimiento democrático y la construcción de gobernanza” (Hevia & Vergara-Lope, 2011:10).

Se opta por esta conceptualización debido a que, en primer lugar, destaca el carácter de derecho que presenta la participación ciudadana. Este aspecto es fundamental, tomando en cuenta que las políticas que la fomenten no deben ser entendidas como una “regalía” entregada por parte de las autoridades. En segundo lugar, se considera de importancia el reconocimiento que se hace de este derecho como susceptible de ser ejercido por grupos y personas individuales, pues ambos constituyen niveles complementarios de participación social.

Por otra parte, es de alta relevancia la distinción de la participación en las esferas estatales y no estatales, pues como hemos mencionado, consideramos que ambos niveles son de alta importancia para el desarrollo y fortalecimiento de una sociedad democrática, y que ambas esferas se encuentran determinadas (directa o indirectamente) por el rol que la institucionalidad estatal le reconoce a la sociedad civil.

A continuación se presentan algunas observaciones de relevancia en esta materia recogidas de la revisión de la literatura especializada:

No existen orientaciones o metodologías de fomento a la participación que puedan ser implementadas con independencia de las particularidades contextuales de cada región y/o país (Held, 2007). Esto implica la necesidad de conocer la realidad de las problemáticas sociales existentes en cada territorio, y el desafío de responder adecuadamente a dichos escenarios.

En segundo lugar, aún cuando se observa un respaldo académico e incluso político a la idea de fomentar la “participación ciudadana”, la práctica muestra que al menos en nuestro país esto no se ha plasmado en el desarrollo de modelos de impulso a la participación (Delamaza, 2009). Como veremos con más detalle más adelante, este diagnóstico es especialmente aplicable al ámbito municipal, lo que dificulta la emergencia de experiencias locales innovadoras en este plano.

Por otra parte, dado el escenario descrito de baja participación y escasa legitimidad de las instituciones públicas, es muy difícil que los individuos se interesen de un momento a otro por participar en instancias que no respondan directamente a sus intereses particulares (Paterman, en Held, 2007). De esta manera, las políticas de fomento a la participación deben responder a un doble requerimiento: i) Generar instancias progresivas de profundización de la participación, y ii) Contar con la sensibilidad suficiente para fomentar la participación a partir de demandas y/o necesidades que motiven efectivamente la participación de la comunidad, lo cual releva nuevamente la necesidad de conocer el espacio concreto en el cual estas políticas deben ser implementadas. Como menciona Ziccardi, la participación ciudadana requiere de un cierto nivel de “*cultura cívica para la vida comunitaria*”, la cual es susceptible de ser desarrollada durante los mismos procesos de participación, dado el “*carácter educativo o pedagógico*” que estos tienen (Ziccardi, 2008:40).

Otro desafío de alta importancia refiere a la necesidad de que la institucionalidad política se encuentre dispuesta a ceder espacios de poder. Como lo muestra la literatura, múltiples son los casos de políticas que buscan fomentar la participación, pero que se quedan en una participación de carácter simbólico, que tiene poco impacto en la definición real de aspectos relevantes de la formulación de políticas. Como lo plantea Ziccardi:

“Aún cuando los dirigentes o funcionarios electos o designados suelen expresar voluntad política para que la ciudadanía se involucre en las decisiones públicas, no invierten, no colocan esfuerzos y recursos, en el diseño de espacios e instrumentos de participación ciudadana”. (Ziccardi, 2008:39).

Este escenario es muy común en América Latina, donde existe una muy escasa cultura delegativa, y la toma de decisiones se encuentra concentrada en la élite política (Delamaza, 2009). Como lo plantea Held:

“Si las personas saben que existen oportunidades para una participación efectiva en la toma de decisiones, es probable que crean que la participación merece la pena, que participe activamente y que, además, defiendan la idea de que las decisiones colectivas deben ser obligatorias” (Held, 2007:312).

Por último, como gran desafío, las políticas que fomenten la participación deben demostrar que participación y eficiencia no son conceptos contradictorios, y que puede complementarse la incorporación de la comunidad en distintos niveles de la elaboración de políticas públicas, junto con el logro de mejoras significativas en la calidad de vida de la ciudadanía (Subirats, 2001). Ambos aspectos tienen gran pertinencia también a escala local, siendo los componentes fundamentales de lo que se entiende como “Gestión Municipal Participativa” (Montecinos, 2012)

Por otra parte, en cuanto a los mecanismos de participación ciudadana, existen 4 principales, a partir de lo expresado por Brugué et al (2003), los cuales se detallan a continuación:

- **“Mecanismos de consulta a las comunidades:** Busca establecer un dialogo o interlocución con los representantes de grupos o comunidades más o menos reconocibles con base territorial o sectorial.
- **Mecanismos deliberativos:** Ponen énfasis en la capacidad de reflexión y dialogo de los ciudadanos comunes.
- **Mecanismos de democracia directa:** Operan bajo el principio de extender la participación y llegar al máximo posible de ciudadanos referéndum, asambleas, democracia virtual.
- **Otros mecanismos:** Corresponden a variantes de los anteriores con distintos nombres y diferencias en los métodos empleados” (Brugué et al, 2003).

Esta clasificación nos permite comprender que no sólo es relevante analizar la presencia/ausencia de canales de participación, sino que también es de alta relevancia determinar los diferentes niveles o mecanismos que son considerados. Al respecto, se considera que sin experiencias de carácter “Protagonista” (Aduriz & Ava, 2006), será muy difícil iniciar el camino que permita la ampliación y profundización de la participación, y de romper con las lógicas clientelares que predominan actualmente en su implementación.

Participación ciudadana en el ámbito local.

Partiremos este apartado recordando que este trabajo se inició haciendo referencia a que los municipios, por su cercanía con la comunidad, son una instancia de gran relevancia dentro de la estructura del Estado para el impulso de procesos de fomento a la participación ciudadana. Sin embargo, esta afirmación no implica la inexistencia de dificultades para trabajar exitosamente en pos de este objetivo. En primer lugar porque algunas trabas que impiden la participación en otros niveles del sector público también pueden encontrarse acá: Manejos clientelares, sistema de partidos insensible a demandas ciudadanas, entre otras (Pindado, 2004; Aguiar & Navarro, 2000). Un ámbito particular de estas dificultades compartidas se encuentra en el plano cultural, pues como menciona Ziccardi: *“Las resistencias que operan en el espacio local para construir una cultura y prácticas democráticas, no son fácilmente removibles”* (Ziccardi, 2008:39).

Por otra parte, existen condicionamientos estructurales del funcionamiento municipal que inciden en la gestión que estas instancias pueden llegar a generar, como por ejemplo, la existencia de varios ámbitos de acción en que los municipios son meros administradores de políticas definidas desde el Estado central (Cannobbio & Jeri, 2009). En ellas no existen márgenes demasiados amplios para la innovación en prácticas participativas de cada administración local.

Asimismo, la literatura muestra que un aspecto fundamental en esta capacidad de los gobiernos locales por generar políticas participativas dependen de las capacidades y compromisos que desarrollen los funcionarios con que cuentan en la estructura municipal (Delamaza, 2009), aspecto que no desarrolla de manera automática, y que no depende solamente de la voluntad política de las autoridades políticas locales.

En línea con estos dos últimos aspectos, y como ya se ha mencionado, Matus da cuenta de dos categorías relevantes analizar las políticas implementadas por los gobiernos locales: i) La complejidad municipal, *“Entendida como las dificultades que los municipios tienen hoy que enfrentar por los cambios en el sistema/entorno de sus respectivas comunas”* (Matus, 2007:16); y ii) La calidad: *“Vista como las condiciones existentes en cada municipio para brindar una mejor gestión”* (Matus, 2007:16). Ambos aspectos son de altísima importancia, y son otra razón para relevar la necesidad de comprender cada contexto para la generación de políticas.

Pese a lo anterior, es relevante mencionar que las limitantes indicadas de todas formas dejan un margen de acción para potenciar la participación ciudadana, aún en contextos normativos adversos a estos fines, y con recursos escasos para la gestión. Como plantea Montecinos:

“La profundización de la participación ciudadana (...) no depende únicamente de mayores transferencias provistas por los niveles centrales de gobierno, sino que está relacionada con un cambio cualitativo en la forma de hacer gestión municipal y que este cambio nace esencialmente en el espacio local”.
(Montecinos, 2006)

Por otra parte, y como este mismo autor indica, la participación ciudadana deliberativa se presenta con mayor recurrencia en los espacios locales-barriales, pues a escala “ciudad” y “país”, la población *“tiende a delegar la responsabilidad de la decisión en sus representantes”* (Montecinos, 2011). Este fenómeno, denominado como “Democracia de proximidad”, resalta la importancia que puede alcanzar la estructura municipal para la generación de procesos de participativos que logren desarrollar dinámicas más “empoderadoras” de la comunidad.

De todos modos, como se ha indicado, esta modificación en la “forma” de la gestión municipal no puede estar dissociada del impacto que estas estructuras presentan en la calidad de vida de la comunidad. El concepto ya referido de “Gestión Municipal Participativa” se transforma en un referente para este trabajo, pues da cuenta del doble desafío al que deben hacer frente los municipios:

“Por un lado, realizar una gestión municipal eficiente, eficaz y de calidad y por otro lado, poner permanentemente en sus objetivos el fortalecimiento democrático a través de la participación de diversos actores en el proceso decisional” (Montecinos, 2012).

II.3 Contexto nacional de la participación ciudadana.

En nuestro país, el contexto de baja participación ciudadana y baja legitimidad de las instituciones estatales no es muy distinto al ya planteado. Su conformación cuenta con raíces profundas en las características históricas de nuestra institucionalidad, agudizándose en las últimas décadas por las reformas políticas introducidas en dictadura (1973-1990) y luego de la recuperación de la democracia (1990-al presente). Como lo señala Delamaza:

“La tradición histórica chilena, su cultura política y sus prácticas estatales, tampoco ofrecen modelos útiles a los desafíos actuales de la participación ciudadana. El Estado unitario, centralizado y dividido sectorialmente; el sistema político presidencialista (reforzado por el binominalismo), junto al impacto de las reformas institucionales neoliberales (muchas de las cuales no han sido

modificadas con posterioridad a 1990), crean condiciones desfavorables para la participación” (Delamaza, 2009:15).

A partir del mismo autor, podemos ver que en nuestro país se han desarrollado desde los años noventa “*diversas políticas públicas, programas, iniciativas legales y convocatorias amplias para abordar el tema*”, las cuales sin embargo han mostrado escasos frutos concretos cuando han sido evaluadas (Delamaza, 2009). Pese a esto, como veremos más adelante, sí existen prácticas participativas que han sido desarrolladas por diversas instituciones públicas (entre las que se encuentran municipios), que se han desarrollado superando los escasos y tímidos instrumentos legales y de política pública que existen en nuestro país para estos objetivos (Delamaza, 2009).

El siguiente cuadro presenta un análisis del tipo de participación que se encuentra incorporada a la gestión pública de nuestro país, al año 2007:

Imagen 2: Mecanismos de participación incorporados en la gestión pública según tipos de participación

NO PARTICIPACIÓN		TIPO DE PARTICIPACIÓN	
		INSTRUMENTAL	EMPODERADORA
Uso de Tecnologías de Información 3,3%	Campañas 9,2%	Difusión de la información 26,2%	
		Consulta no vinculante 8,9%	Participación deliberativa 9,8%
Gestión interna, mejora de atención al usuario 24,9%		Ejecución delegada 3,0%	Co-ejecución, supervisión 5,9%
		Evaluación pasiva: consultas, quejas, reclamos 5,6%	Reformulación deliberativa (Control social) 3,3%

N = 305 (mecanismos institucionalizados de participación informados en DOS, 2007).

Fuente: Fernández y Ordóñez, 2007: 47.

Fuente: Fernández, 2007

Se observa que la mayor parte de los mecanismos de participación declarados se encuentran en las categorías consideradas como “No participación” (37,4%) y de participación “instrumental” (34,7%), mientras que los mecanismos que permiten una participación “empoderadora” alcanzan sólo al 19%.

En este escenario, los siguientes son los principales desafíos para el impulso de la participación en Chile (Delamaza, 2009:27):

- Fundarla en derechos: Crear espacios deliberativos, darle carácter vinculante, que se considere en diseño y creación de políticas.
- Convertir participación en orientación explícita de política.
- Institucionalizarla con espacios para flexibilizar diseños de política.
- Vincularla a las metas de inclusión y protección social.
- Construir representatividad participativa: apertura, publicidad, incrementalidad.
- Respetar autonomía social.
- Diseñar institucionalidad coherente.

Es importante destacar que este impulso a la participación desde los gobiernos locales necesita un par de consideraciones relevantes para su implementación: Primero, su fomento debe tener un carácter estratégico (García, sin año), ya que necesita de una perspectiva de largo plazo, y una implementación integral (Pindado, 2004), para orientar todas las acciones municipales. Por otra parte, requiere que se garanticen formas de participación para la comunidad organizada, pero también para quienes no quieren (o no pueden) participar de esas instancias, por lo que debe existir un equilibrio entre la participación comunitaria e individual fomentada.

Ley de Asociatividad y Participación Ciudadana.

Pese a que aún no cuenta con resultados significativos, procederemos a revisar los principales aspectos de la “Ley de Asociatividad y Participación Ciudadana” (N° 20.500), dado que constituye el marco legal a partir del cual nuestra institucionalidad ha buscado potenciar estas políticas desde el sector público. La “Ley de Participación”, como coloquialmente se conoce a este cuerpo legal, fue publicada el año 2011, después de 7 años de discusión y tramitación parlamentaria, siendo el proyecto original presentado durante el gobierno de Ricardo Lagos. Su contenido puede ser dividido en dos ámbitos: i) Aspectos reguladores del derecho a asociatividad de los individuos, y ii) Aspectos reguladores de la incorporación de la participación ciudadana en la gestión pública.

En cuanto al primero de estos aspectos, la ley parte reconociendo el derecho de los individuos a asociarse libremente, garantizando la completa autonomía de estas asociaciones respecto de la interferencia del Estado. Define las características de diferentes tipos de asociaciones civiles, tales como organizaciones de voluntariado y las organizaciones de interés público, así como las condiciones mediante las cuales estas podrán adjudicarse fondos públicos. También mandata la creación del nuevo “Registro Nacional de Personas Jurídicas sin fines de Lucro”, y de un “Fondo de Fortalecimiento de las Organizaciones de Interés Público”, aún cuando no precisa con claridad los objetivos del fondo ni sus criterios de asignación.

Respecto de la incorporación de la participación en la gestión pública, surgen las materias de principal interés para nuestro tema de estudio, principalmente a partir de la modificación de otras leyes ya vigentes. En primer lugar, se modifica la “Ley Orgánica

Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado”, reconociéndose el derecho de las personas a participar en las “Políticas, planes, programas y acciones” del Estado (Estado de Chile, 2008:8), aunque deja a cada órgano de la administración del Estado la tarea de definir las formas en que esta participación se hará efectiva. Instruye a estos órganos a dar cuenta pública anual a la ciudadanía, y a generar consejos de la sociedad civil, los que tendrán carácter consultivo.

Otra ley que se ve modificada con la promulgación de la Ley 20.500 es la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. La principal modificación originada con esta ley corresponde al cambio de los CESCOS (Consejo Económico y Social de la Comuna), por el “*Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil*”, que conserva las facultades del CESCO (informarse sobre el Presupuesto Municipal, los Planes de Desarrollo Comunal y el Plan Regulador Comunal), pero incorporando la potestad de pronunciarse sobre materias de relevancia comunal establecidas por el Consejo Municipal, y el deber de informar a las organizaciones comunales sobre los temas que sean requeridos. Además, rebaja el porcentaje de firmas necesarias para que la ciudadanía convoque a plebiscitos comunales, y mandata a los municipios a registrar en las Ordenanzas de Participación Ciudadana Municipal los tipos de organizaciones que serán consideradas en las instancias de fomento a la participación, así como las fechas, ámbitos y medios que serán considerados (Mlynarz & Marín, 2012).

Como se aprecia, las orientaciones generadas a partir de esta normativa consideran tipos de participación consultivos e informativos, dejando sin considerar la participación en niveles de toma de decisión. Junto con esto, deja a los diferentes organismos del Estado la tarea de definir los actores y ámbitos a considerar en el impulso de instrumentos de participación ciudadana en su gestión, lo que a nivel municipal se traduce en que cada municipio sigue teniendo la libertad para impulsar (o no) procesos de participación ciudadana en su gestión. De este modo, podemos decir que esta Ley expresa una voluntad moderada y poco concreta para favorecer la participación en distintos niveles de la administración pública. Por esto, continua siendo vigente el diagnóstico del informe para el premio “Nuevas Experiencias de Gestión Pública Ciudadana”, en su versión 2004, cuando plantea que: “*El discurso de la participación social se ha ido instalando en el diseño de las políticas públicas, pero no alcanza a dar cuenta del desafío en la construcción de nuevas ciudadanías*” (Programa Ciudadanía y Gestión Pública, 2005:105).

Gestión Municipal en Chile: Principales características.

Como se ha mencionado, el impulso a la participación en Chile es bastante bajo, en casi todos los niveles de la institucionalidad pública, y especialmente en el nivel regional y municipal. Al respecto, la Ley Orgánica de Municipalidades muestra con claridad lo que podemos considerar al menos como una de las causas de esta situación. En el título de “Participación ciudadana”, el primer artículo expresa que:

“Cada municipalidad deberá establecer en una ordenanza las modalidades de participación de la ciudadanía local, teniendo en consideración las características singulares de cada comuna, tales como la configuración del territorio comunal, la localización de los asentamientos humanos, el tipo de actividades relevantes del quehacer comunal, la conformación etaria de la población y cualquier otro elemento que, en opinión de la municipalidad, requiera una expresión o representación específica dentro de la comuna” (Estado de Chile, 2002).

Se observa que la orientación principal que debe desarrollar cada municipio para fomentar la participación, depende exclusivamente de las definiciones que el propio municipio implemente, a través de una ordenanza municipal. Asimismo, se aprecia que no existen criterios ni orientaciones claras que expresen los tipos de participación que deben ser buscados por el municipio.

En concreto, la ley establece la posibilidad de desarrollar 4 tipos de instrumentos para favorecer la participación ciudadana:

- **Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil (COSOC):** Consejo asesor de Alcalde, compuesto por dirigentes sociales electo por las organizaciones comunitarias de carácter territorial, funcional y de interés público. Como vimos, puede pronunciarse en materias como: Presupuesto municipal, plan comunal de desarrollo, modificaciones al plan regulador, y cualquier otra iniciativa que el Alcalde o el Concejo municipal le presente.
- **Audiencias:** A partir de las materias que cada municipio defina en su ordenanza, se posibilita la opción de rendir cuenta pública. Por lo anterior, gran parte de las materias que pueden ser presentadas en estas audiencias dependen, nuevamente, de la voluntad de cada municipio.
- **Plebiscitos comunales:** Posibilidad de convocar a la comunidad para pronunciarse respecto de proyectos que se definan como de “interés para la comunidad local”. Requiere de los votos de 2/3 de los miembros del concejo municipal para su convocatoria, por lo que no existe posibilidad para que la comunidad defina temáticas que sean sujeto de plebiscito.
- **Ordenanzas de Participación:** Las ya mencionadas Ordenanzas, que estructuran y organizan las instancias de participación que el municipio implementará anualmente.

Esta normativa deja al arbitrio de las autoridades municipales (con fuerte concentración en el alcalde) el tipo de políticas de fomento a la participación que se implementan en cada comuna, existiendo la posibilidad de que no se desarrolle ninguna de ellas. Existe, en este caso, especial deuda con las políticas deliberativas y de control ciudadano (Delamaza, 2009), pues algunos análisis muestran que a nivel local en nuestro país incluso algunas herramientas relacionadas con niveles de participación “deliberativa” (como los Presupuestos Participativos) se ven subordinados a las dinámicas de la

institucionalidad representativa (Montecinos, 2011), quedando más bien como instancias “de consulta”.

Por todo esto, las diferentes innovaciones implementadas por algunos municipios van más allá de las orientaciones entregadas por la normativa referida, lo que incide en que se trate de casos aislados que se encuentran poco difundidos, y dependen mucho de la voluntad política que sea capaz de concitar el alcalde de turno (Delamaza, 2009; Montecinos, 2011).

Participación Ciudadana en Chile: Experiencias a nivel municipal.

A nivel internacional, existe un número importante de experiencias que respaldan la implementación exitosa de políticas participativas en gobiernos locales: Los presupuestos participativos de Porto Alegre en Brasil (Navarro, 1996), los cabildos ciudadanos en Bogotá, Colombia (Cogollos & Ramírez, 2007), o múltiples casos de fomento sustantivo a la participación en gobiernos locales a través del uso de TIC's (Reddick, 2010), son algunos pocos ejemplos de esta variedad.

En Chile, el escaso desarrollo general de experiencias participativas que se aprecia en nuestra institucionalidad no ha impedido la emergencia de algunos destacables casos a nivel local que merecen ser considerados como referencia de la introducción de componentes participativos en su gestión. A continuación se presentan algunos de estos casos, seleccionados como ejemplos de diferentes alcances que pueden presentar los impulsos que buscan la vinculación de la ciudadanía en la gestión municipal:

- **Rancagua:** La experiencia desarrollada por esta ciudad comienza a implementarse en el año 1997, bajo los objetivos de descentralizar la prestación de servicios municipales y mejorar la vinculación de la estructura municipal con la ciudadanía, para lo cual se utilizan dos instrumentos principales (Díaz, sin año): i) Centros de Desarrollo Comunitario (CDC), orientados a enlazar los barrios, darles representatividad ante el municipio y desconcentrar la entrega de servicios sociales; y ii) Mesas de Trabajo Vecinal (MTV), a través de las cuales comienzan a gestionarse descentralizadamente, y con participación de organizaciones vecinales, los Fondos de Desarrollo Vecinal (FONDEVE).

Los factores que posibilitan la implementación de este programa son de variada índole, encontrándose dentro de los más relevantes los siguientes (Díaz, sin año):

- La iniciativa responde a acumulación de experiencia del Alcalde, quien profesionalmente se había desempeñado de forma previa como consultor en materias de desarrollo local, y de la directora de DIDECO, quien había desarrollado pasantías en el municipio de Porto Alegre en fomento a la participación en gobiernos locales.

- La experiencia previa se vio acompañada de una definición política del Alcalde, quien fue su principal impulsor.
- La DIDECO del municipio acogió decididamente la implementación del programa, insistiendo en los momentos en que los contratiempos dificultaban visualizar los caminos a seguir.
- Se destinó importantes recursos para la implementación del programa, lo que se reflejó a lo menos en dos aspectos de alta relevancia: Disponibilidad de personal con dedicación exclusiva (18 técnicos y profesionales), e inversión de una significativa proporción del presupuesto de DIDECO para la implementación de los CDC.
- Existió una importante preocupación por la capacitación de los Coordinadores Territoriales, pues el personal destinado al trabajo en terreno con la comunidad contó con formación específicamente orientada a ese ámbito.

Por otra parte, las principales consecuencias que conllevó la implementación de este programa fueron las siguientes (Díaz, sin año):

- Se aprecia la construcción de métodos sistemáticos de fomento a la participación comunitaria, gracias a la implementación de los CDC y las Mesas de Trabajo Vecinal.
- Existe un impacto en la forma en que el municipio entrega prestaciones a la comunidad, que ahora son más directas y cuentan con participación de dirigentes vecinales en la definición de criterios de entrega.
- Un aspecto no planificado en el diseño del programa refiere a que el municipio, en términos organizacionales sufre un “rediseño”, dado el rol que asumen los equipos de cada CDC en la recepción de requerimientos comunitarios y en la generación y entrega de las respuestas de parte del municipio a dichas demandas.
- Se generan de manera sistemática procesos de planificación de la gestión municipal a escala subcomunal, a partir de la labor de los CDC.
- En términos agregados, el programa destacó por presentar coherencia entre sus objetivos y las acciones que, con flexibilidad, se fueron desarrollando para llevarla a cabo. En ese sentido, fue importante la lectura realizada por el equipo a cargo para adecuarse a los tiempos institucionales y ajustar los ritmos de implementación.

- **San Joaquín:** Otra experiencia interesante corresponde a la desarrollada por el municipio de San Joaquín, correspondiente a un proceso de control ciudadano a la implementación de los Presupuestos Participativos (PP) generados por el propio municipio. En este caso, dado la necesidad de mejorar la forma cómo los PP se llevaban a cabo, la escasez de personal municipal y las pocas competencias de los dirigentes vecinales para asumir por sí solos este tipo de tareas, se conforma un equipo de dirigentes sociales que, con el apoyo del municipio, asume la fiscalización de la

ejecución de los programas seleccionados a través de PP. Esta iniciativa comienza de modo informal el año 2005, institucionalizándose desde el año 2007.

El formato bajo el que se ejecuta esta tarea es seleccionando dirigentes para las tareas de fiscalización, a partir del Consejo Comunal del Presupuesto Participativo, instancia originalmente conformada para acompañar el proceso de asignación de proyectos. Los dirigentes seleccionados reciben capacitación en materias como control ciudadano y democracia, y ciclos de la participación ciudadana, entre otros aspectos. Además reciben atribuciones fiscalizadoras, las que son comunicadas por el municipio a la comunidad y las empresas vinculadas a la implementación de cada proyecto. Por último, la construcción de los instrumentos de fiscalización, así como de los procedimientos para hacerla efectiva se realizaron con participación del municipio y el mismo equipo de fiscalizadores (Castillo, 2009).

En cuanto a los factores que hicieron posible la implementación de la experiencia, se pueden mencionar como principales, los siguientes (Castillo, 2009):

- La existencia de la voluntad política de las autoridades municipales respectivas, aspecto clave para permitir su desarrollo.
- La existencia organizaciones sociales activas y organizadas entre los habitantes de la comuna, así como también la disposición de parte de estas para participar de la fiscalización de la implementación de los PP.
- La existencia previa de una entidad convocada por el municipio para desarrollar los PP, que sirvió como experiencia previa de vinculación directa entre el municipio y los dirigentes vecinales.
- Los esfuerzos realizados por el municipio para capacitar a los dirigentes seleccionados para esta iniciativa, lo cual resultó una habilitación pertinente y necesaria para el adecuado cumplimiento de los objetivos propuestos.
- La diversidad de dirigentes sociales seleccionados, en términos del territorio dentro de la comuna y el tipo de organizaciones a las que pertenecían, permitió dar representatividad y amplitud de perspectivas al equipo fiscalizador.

De esta manera, las principales consecuencias que conllevó la implementación de esta iniciativa son las siguientes (Castillo, 2009):

- Fiscalización efectiva de 24 proyectos asignados a través de PP.
- Realización de un trabajo coordinado e institucionalizado entre el municipio y representantes de la sociedad civil, que permite potenciar el impacto de sus políticas y desarrollar las capacidades de los propios dirigentes participantes.
- Determinar las modalidades de ejecución de los proyectos que mejor desarrollo tuvieron, así como las que más dificultades presentaron. Esto permitió que la comisión fiscalizadora pudiese sugerir cambios para mejorar la ejecución de los PP, y también el rol que el municipio ha desempeñado en este programa.

- **Quillota:** La experiencia implementada en Quillota es tal vez una de las más destacadas de fomento a la participación ciudadana por parte de municipios en nuestro país. Esta tiene lugar desde el año 2000, y nace con el objetivo de promover el desarrollo de una comuna saludable y humana, propiciando el autogobierno de los territorios/barrios que componen la comuna, y reconociendo a la participación ciudadana como un derecho de los habitantes de la comuna.

Este modelo de gestión, denominado como “Foco Social” (FS), articula tras objetivos comunes a las principales estructuras del municipio responsable de la prestación de servicios sociales y de relación con la comunidad (Departamentos de Educación y Salud, y DIDECO), promoviendo la coordinación intersectorial y la vinculación de la comunidad en la planificación, ejecución y evaluación de los programas municipales. En concreto, las principales herramientas consideradas para la implementación de esta política son: i) Mesas Técnicas: En donde se coordinan los representantes de los 3 equipos municipales considerados, definiendo objetivos comunes y criterios de trabajo con la comunidad; ii) Mesas territoriales: Construidas a escala barrial, en ellas confluyen representantes de la comunidad y funcionarios municipales para definir el diseño e implementación de políticas municipales; iii) Contratos Sociales: Documentos en los que se explicitan las definiciones de política construidas en las Mesas Territoriales; y iv) El Plan Estratégico de Desarrollo Comunal: Que agrupa las planificaciones de diferentes departamentos municipales en torno a objetivos comunes, con foco en la mejora de las prestaciones sociales del municipio (Fernández & Avendaño, 2009).

En cuanto a los factores que hacen posible la implementación de una política como esta, se destacan los siguientes (Fernández & Avendaño, 2009):

- Un fuerte impulso por parte de las autoridades políticas municipales.
- El fortalecimiento de los equipos directivos responsables de desarrollar e implementar este modelo de gestión (Administrador Municipal y DIDECO). Con esto, se despersonaliza y potencia el trabajo.
- Desde DIDECO se crea un equipo de monitores para el trabajo territorial que acompañan los procesos de vinculación del municipio con la comunidad, y la conformación de mesas territoriales y otras instancias de diálogo entre el municipio y representantes de la sociedad civil de la comuna.
- Se conforman Comités Técnicos con funcionarios municipales, que se convierten en responsables del desarrollo e implementación de las políticas.
- Se dispone de partidas significativas de recursos para ejecutar las definiciones tomadas en las Mesas Territoriales de cada barrio. Esto permite la incorporación de recursos extra aportados por los propios vecinos y otras instituciones públicas y no públicas que son incorporadas en este modelo de gestión.
- Existe una importante respuesta de la comunidad a participar de las instancias generadas por el municipio, el que desarrolla también instancias de capacitación para dirigentes sociales.

- El proyecto elabora metas claras y con foco directo en prestaciones a la comunidad, lo cual da claridad a los equipos municipales, y sirvió de motivación a la participación de la comunidad.

Las principales consecuencias que se aprecian a partir de la implementación de este modelo de gestión, son las siguientes (Fernández & Avendaño, 2009):

- Los objetivos que guían el actuar de los distintos departamentos municipales ahora son comunes, contruidos intersectorialmente y con participación comunitaria, superando la formulación aislada, piramidal y poco eficiente que se generaba con anterioridad.
- Los funcionarios municipales logran el desarrollo de relaciones con la comunidad que permiten particularizar de forma efectiva y eficiente las políticas municipales de acuerdo a la necesidad de cada barrio. También se generan evaluaciones ciudadanas periódicas de los servicios prestados por el municipio.
- El modelo de gestión logra un involucramiento creciente de otros organismos públicos, con instituciones privadas y organizaciones de la sociedad civil.
- Se logran espacios de corresponsabilidad entre el municipio y las organizaciones sociales, pues el municipio establece como requisito a las organizaciones consideradas en su gestión el que tengan una relación estrecha con su base social mediante sus estatutos y la rendición de cuentas.
- Existe un fuerte impulso al empleo, dado que la vinculación de la comunidad en la planificación e implementación de programas permite también que la mano de obra necesaria para su ejecución surja de los propios vecinos de cada barrio que se encuentran desempleados.
- Se observan niveles diferenciados de impacto, existiendo barrios en los que se puede hablar de un “Gobierno de Barrio”, mientras que en otros la participación es recién incipiente. De todas formas, en todos los barrios el municipio ha potenciado vínculos con diferentes entre los actores comunitarios.

Estas experiencias dan cuenta de la importancia de diferentes roles jugados por distintos actores, entre los que se destacan:

- Alcaldes: Se encuentran en posición de privilegio para impulsar, dar legitimidad y recursos suficientes a las experiencias.
- Equipos de dirección: Quienes deben liderar los cambios estructurales y culturales en el municipio, dar soporte metodológico a las políticas y resolver problemas emergentes.
- Profesionales municipales: Deben estar comprometidos con la iniciativa, mostrar flexibilidad en sus estrategias de trabajo y saber operativizar las definiciones tomadas por el municipio con la comunidad, con pertinencia y eficiencia.

- Dirigentes vecinales: Juegan un rol fundamental para hacer llegar a los equipos municipales las demandas y aspiraciones de la comunidad, con una perspectiva integradora de las diferentes visiones que se encuentran en cada territorio.

Las observaciones destacadas de estos casos aportan importantes criterios para la definición de las categorías con las que se analizará la política barrial de Maipú. Se destacan: La relevancia de la cantidad y preparación de personal municipal, los recursos destinados a potenciar la participación ciudadana, las herramientas entregadas por el municipio a los representantes comunitarios, entre otros.

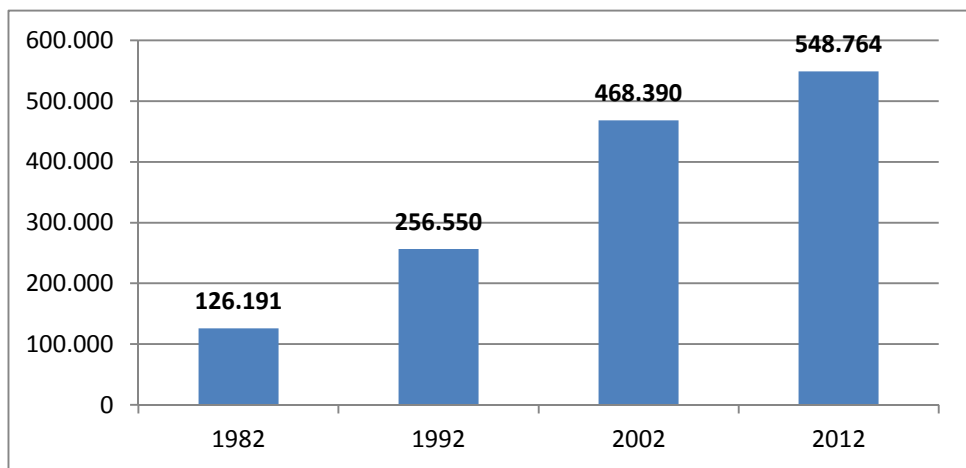
II.4 Política de gestión barrial del Municipio de Maipú.

A continuación se presenta un análisis de contextualización específico de la realidad del municipio de Maipú y de su política de gestión barrial, motivo del presente estudio. En primer lugar se procederá a entregar información general sobre su realidad sociodemográfica y política, seguido de lo cual se presentan las principales características de la política mencionada.

Maipú: Contexto sociodemográfico y político.

En primer término, es importante destacar que la comuna de Maipú es en la actualidad la segunda comuna con mayor cantidad de habitantes de nuestro país, producto de un importante crecimiento registrado durante los 80's y 90's. Como se aprecia en el siguiente gráfico, la población prácticamente se duplicó en cada una de esas décadas.

Gráfico 1: Evolución número de habitantes comuna de Maipú



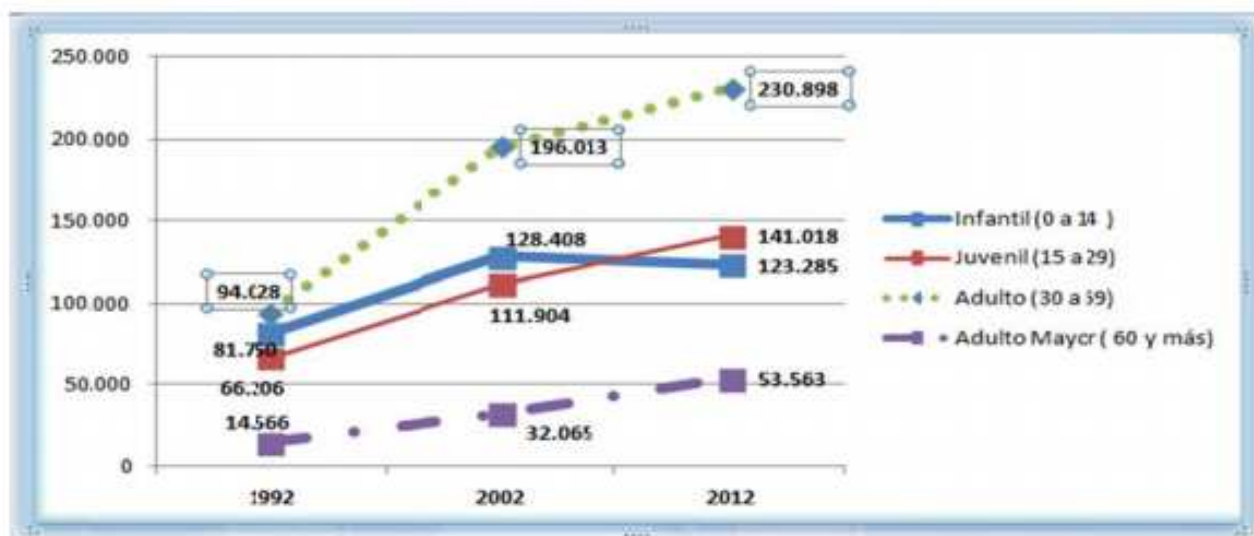
(Elaboración propia a partir de datos disponibles en www.maipu.cl)

De este modo, se dejan atrás etapas en que la comuna podía ser caracterizada como "Agrícola" (hasta la década de los 50's), e "Industrial" (hasta la década de los 70's), para convertirse en una comuna principalmente "Urbana-Residencial" (I.M. de Maipú, 2010b). La estabilización del crecimiento que se ha presentado la comuna en la última década

le significa entrar en una fase de “consolidación”, en términos de desarrollo de infraestructura, fortalecimiento de los barrios y fomento a la participación ciudadana (I.M. de Maipú, 2013).

En términos etarios, como se aprecia en el siguiente gráfico, el aumento de población de las últimas décadas se ha reflejado especialmente en un alza particularmente significativa de la población adulta (30-59 años), que al año 2012 alcanzaba a ser el 42% del total de los maipucinos. Por otra parte, se observa una tendencia sostenida en el crecimiento de la población juvenil (15 a 29 años), la que alcanza al 26% del total de la población comunal al 2012, superando por estrecho margen a la población infantil (23%), aún cuando este segmento muestra un decrecimiento en relación a la medición efectuada en el censo 2002. Estos datos muestran que la “consolidación” del desarrollo comunal mencionada anteriormente también tiene efecto en su estructura etaria, pues la estabilización del crecimiento de su población hace que el peso relativo de las nuevas familias (y su mayor tasa de natalidad) se atenúe con el paso del tiempo, acercándose más la distribución etaria comunal a la presentada por el total del país.

Gráfico 2: Evolución número de habitantes comuna de Maipú



Fuente: I.M. Maipú, 2013

En términos socioeconómicos se aprecia también una gran diversidad. Si bien no existen datos actualizados a nivel comunal, dado los problemas existentes con la implementación del Censo 2012, las cifras del año 2002 permiten realizar la siguiente clasificación socioeconómica (AIM, 2008)

Tabla 1: Clasificación socioeconómica comunal, regional y nacional

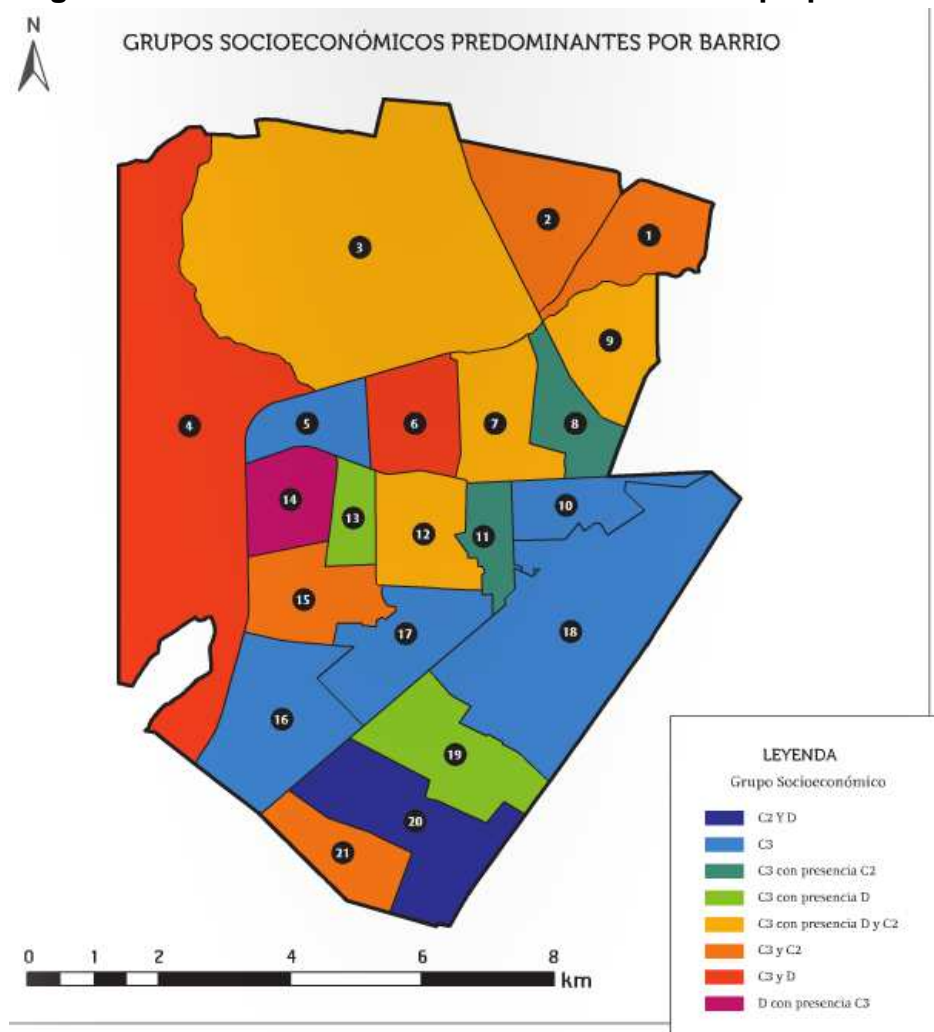
	ABC1	C2	C3	D	E
Maipú	7,4%	26,6%	32,5%	28,9%	4,7%
RM	10,3%	18,5%	24,3%	36,7%	10,2%
Total país	6,7%	14,9%	21,3%	38,4%	18,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AIM, 2008.

Si bien se observa una fuerte concentración en los estratos “medios” C2, C3 y D (que pueden entenderse como clases “media-alta”, “media” y “media-baja”, respectivamente), también se encuentran presentes en menor magnitud los estratos “extremos”. La comparación con las cifras regionales y nacionales muestran que con estos datos la población de Maipú cuenta con mayor representación de grupos “medio” y “medio-alto” que el total de la Región Metropolitana y el país, pero que de todos modos presenta una gran diversidad. Aún cuando sería deseable contar con cifras más actualizadas, estos números permiten una comparación con la realidad regional y nacional en momentos en que el explosivo crecimiento demográfico vivido por la comuna ya estaba finalizando.

La distribución socioeconómica de los habitantes de Maipú no es uniforme en toda su extensión, lo que se aprecia en la siguiente imagen realizada por la DIDECO del municipio. Se observa, por ejemplo, en colores azules los barrios con mayor presencia de población C2 y C3, y en colores rojo y violeta aquellos donde existe presencia C3 con alta incidencia de estrato D.

Imagen 3: Caracterización socioeconómica de Maipú por Barrio.



Fuente: I.M. de Maipú, 2012a.

Como se aprecia en la imagen, es importante decir que cada barrio también contiene múltiples diferencias socioeconómicas en su interior, aspecto importante a la hora de comprender las dinámicas sociales barriales y comunales.

En términos políticos, el gobierno comunal presenta actualmente el tercer período bajo mandato de alcaldes pertenecientes a la Democracia Cristiana. De estos tres períodos, los primeros dos (2004-2008 y 2008-2012) fueron ejercidos por Alberto Undurraga, quien en su primera administración inició la implementación de la “Política barrial de gestión comunal” que se analiza en este estudio de caso, a la que le dio continuidad en su segundo mandato. De este modo, para las materias de interés de esta investigación, su gestión se caracterizó por iniciar procesos de participación ciudadana, asociados a una reestructuración de la gestión territorial que incorpora por primera vez el concepto de “Barrio”. En términos generales, su paso por el municipio fue bien valorado por la comunidad local, muestra de lo cual es su reelección con un contundente 66,95% el año 2008.

Desde el año 2012, el actual alcalde de Maipú es Cristián Vittori, magíster en gerencia pública y con amplia experiencia previa en trabajo municipal en distintas comunas, destacando su rol como director de la DIDECO de la misma municipalidad de Maipú. Este conocimiento, acompañado de su compromiso con el fomento a la participación ciudadana, ha permitido la continuidad y profundización de los lineamientos de la gestión territorial y participativa desarrollada en la comuna, como veremos a continuación.

Objetivos y características de la Política de Gestión Barrial

El diseño de la nueva gestión barrial municipal se inicia en el primer gobierno comunal del Alcalde Alberto Undurraga, a partir de la constatación de la poca funcionalidad que presentaba en ese momento la división subcomunal, vigente desde 1986, que establecía 27 unidades vecinales. El crecimiento poblacional que casi había triplicado la población desde aquel entonces, fue generando importantes zonas de la comuna que se encontraban con una escasa provisión de servicios municipales, además de traer consigo una nueva configuración de la distribución poblacional.

De este modo, se genera la necesidad de generar un reordenamiento en la organización territorial municipal, la cual responde a dos objetivos: i) Descentralizar la entrega de servicios municipales, y permitir “*un desarrollo local más coherente, equitativo y promotor de la integración vecinal*” (I.M de Maipú, 2008a: 8); y ii) Aumentar la participación ciudadana, generando “*estructuras barriales de participación ciudadana*” (I.M. de Maipú, 2008a: 7). Se ponen en juego, por ende, dos planos diferentes de gestión: El *qué hacer*, ahora enfocado en el impulso al desarrollo local, a través de políticas más eficientes y eficaces; y el *cómo hacer*, que con esta política vincula el actuar del municipio a la generación de espacios de vinculación permanente con la comunidad.

De esta forma, el año 2007 se genera desde el municipio una primera propuesta de división barrial, que consideró los siguientes criterios para su construcción (I.M. de Maipú, 2008a):

- a) Las fronteras físicas generadas por la trama vial estructurante de la comuna.
- b) La normativa territorial generada por el plano regulador comunal.
- c) La búsqueda por proporcionalidad poblacional.
- d) El nivel de consolidación de cada territorio, marcado por la existencia de identidades locales comunes y una relativa homogeneidad.

El año 2008 se realizan consultas presupuestarias barriales, que contribuyen a dar identidad a los 21 barrios. Con este antecedente, el mismo año 2008 el municipio realiza una consulta ciudadana para validar la propuesta municipal de división barrial en trabajo directo con dirigentes vecinales. La definición final de la nueva estructuración ocurre el mismo 2008, y se expresa en el documento “Planificación territorial administrativa estratégica de la comuna de Maipú”. El siguiente es el listado de estos 21 barrios, con algunas de sus principales características:

Tabla 2: Los 21 Barrios y sus principales características

N°	Barrio	Población (Estimada 2011)	Densidad demográfica	Grupos etarios predominantes	Grupos socioeconómicos predominantes	Categoría de consolidación local
1	Lo Errázuriz	37.345	Baja	Juvenil y Adulto	C3 y C2	Consolidada
2	Longitudinal	53.163	Baja	Infantil y Adulto	C3 y C2	Mayoritariamente consolidada
3	La Farfana	55.589	Muy Baja	Infantil y Adulto	C3, con presencia D y C2	Nueva
4	Rinconada Rural	2.034	Muy Baja	Juvenil	C3 y D	Antigua
5	Portal del sol	18.710	Muy Baja	Adulto	C3	Muy Nueva
6	Hospital Campo de Batalla	24.429	Baja	Juvenil y Adulto Mayor	C3 y D	Antigua
7	Maipú Centro	16.387	Muy Baja	Adulto y Adulto Mayor	C3, con presencia D y C2	Mayoritariamente antigua
8	Riesco-Central	17.883	Baja	Adulto y Adulto Mayor	C3, con presencia C2	Antigua
9	Clotario Blest	41.079	Baja	Infantil y Adulto	C3, con presencia D y C2	Mayoritariamente consolidada
10	Esquina Blanca-Alamos 4	16.425	Baja	Adulto y Adulto Mayor	C3	Antigua
11	Pajaritos Sur	10.714	Baja	Adulto y Adulto Mayor	C3, con presencia C2	Antigua
12	Templo Votivo	23.027	Baja	Juvenil y Adulto	C3, con presencia D y C2	Antigua
13	Parque Tres Poniente	25.437	Media	Infantil y Juvenil	C3, con presencia D	Consolidada

N°	Barrio	Población (Estimada 2011)	Densidad demográfica	Grupos etarios predominantes	Grupos socioeconómicos predominantes	Categoría de consolidación local
14	Sol Poniente	62.182	Alta	Infantil y Juvenil	D, con presencia C3	Nueva
15	Pehuén	32.177	Baja	Infantil y Adulto	C3 y C2	Muy nueva
16	Los Bosquinos	22.541	Muy Baja	Infantil y Adulto	C3	Muy nueva
17	Los Héroes	46.021	Muy Alta	Infantil y Adulto	C3	Consolidada
18	Industrial	100	Muy Baja	Adulto y Adulto Mayor	C3	Consolidada
19	El Abrazo de Maipú	33.309	Muy Baja	Infantil y Juvenil	C3 con presencia D	En parte consolidada, sectores muy nuevos
20	Santa Ana de Chena	828	Muy Baja	Infantil y Adulto	C2 y D	Mayoritariamente consolidada
21	Ciudad Satélite	28.983	Baja	Infantil y Adulto	C3 y C2	Mayoritariamente consolidada

Fuente: Elaboración propia a partir de I.M. de Maipú, 2008b; e I.M. de Maipú, 2012a.

Se observa que conviven, dentro de la misma comuna, barrios “históricos”, con una alta consolidación local (Barrio Los Héroes, Industrial y Lo Errázuriz), contra otros de reciente conformación (Portal del Sol, La Farfana, Sol Poniente, Nueva San Martín y Los Bosquinos). Asimismo, se observa diferencias no menos relevantes en la composición etaria y socioeconómica de su población, lo que indudablemente debe ser considerado a la hora de diseñar políticas adecuadas a la realidad de cada territorio, y que permitan fortalecer la identidad comunal y barrial de ellos. Es relevante indicar que 3 de los 21 barrios tienen muy poca población, uno de ellos (“Industrial”) por ser donde se concentra una gran cantidad de plantas de producción de diversas empresas, y los otros dos (“Rinconada rural”, y “Santa Ana de Chena”) por ser zonas completamente rurales, con muy baja densidad poblacional.

Herramientas de la Política de Gestión Barrial.

Una vez definida esta estructura barrial, comienza la implementación de esta política, la que se expresa en las siguientes herramientas.

- **Diagnósticos participativos territoriales:** Estas instancias se han desarrollado desde la definición territorial de los barrios. Posteriormente, se procedió a efectuar indagaciones participativas más profundas, a fin de comprender de mejor modo las características y requerimientos de cada uno de estos sectores. Para estas instancias se ha considerado principalmente la participación de dirigentes sociales en un formato que puede ser considerado principalmente como de “consulta”, pues su objetivo principal es levantar información que permita al personal del municipio continuar con las siguientes acciones de la política barrial. Destacan la generación por barrio de “diagnósticos FODA, identificación de hitos locales y formulación de imágenes –objetivo

barriales al 2012, como componente microlocal del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)” (I.M. de Maipú, 2010c).

- **Mesas de Coordinación Barrial:** Esta acción corresponde a la institucionalización y profundización del trabajo iniciado con los “Diagnósticos participativos territoriales”, y tiene como objetivo principal generar instancias en cada barrio en que promuevan la interacción del municipio con las distintas organizaciones sociales que convive en cada barrio, ya sean de tipo territorial (juntas de vecinos, por ejemplo) o sectoriales (clubes de adulto mayor, centros culturales, clubes deportivos, entre muchos otros) (I.M. Maipú, 2010a). El rol que juega dentro de la política barrial es de potenciar la articulación de la comunidad, y promover pensamiento integral del territorio de parte de las organizaciones convocadas, a fin de superar la mirada parcial que estas pueden desarrollar dado los grupos a los que representan. Los alcances que presentan las materias a abordar en las Mesas son de carácter “informativo”, “consultivo y propositivo”, y de “acuerdos” (I.M. de Maipú, 2010a), según sean los requerimientos planteados por el municipio y/o por la comunidad participante, por lo que podría considerarse como un espacio de “consulta” y “deliberación”.

La evaluación del propio municipio establece que los principales resultados conseguidos con su implementación refieren a la generación de diagnósticos territoriales sobre las necesidades de la comunidad, la priorización de desafíos por territorio, y la entrega de información a la comunidad sobre las prioridades de gestión municipal (I.M. de Maipú, 2012b).

- **Planes Barriales de Desarrollo:** Pueden considerarse como una continuación e institucionalización de los “Diagnósticos participativos territoriales”, y corresponden a la particularización de la planificación municipal a la realidad de cada barrio, considerando la definición de imágenes-objetivo para cada uno de ellos y de áreas prioritarias de desarrollo. Por esto, son un intento de generar instancias de planificación subcomunal, considerando la participación de dirigentes sociales de diversas organizaciones convocados en los Diagnósticos Participativos Territoriales y las Mesas de Coordinación Barrial.

De esta experiencia se destaca la participación de cerca de 180 funcionarios municipales en funciones de coordinación, facilitación grupal, sistematización, localización geográfica y apoyo logístico, por lo que permiten la vinculación amplia de los equipos municipales al trabajo con la comunidad, aún cuando como limitante se puede mencionar que la participación de la comunidad se limita a los dirigentes de organizaciones sociales, y dicha participación se recoge de modo no vinculante (I.M. de Maipú, 2010d).

- **Cumbres comunales:** Corresponden a encuentros de amplia convocatoria que reúnen a dirigentes sociales de organizaciones de diferentes tipos, para discutir y proyectar aspectos relevantes de la realidad comunal. Esta herramienta se ha utilizado

desde antes de la implementación de la política barrial, pero cuando esta se concretó se consideró a la escala barrial para la realización de cumbres locales de preparación de la cumbre comunal. Hasta ahora, las cumbres realizadas son (I.M. de Maipú, 2012b):

- Año 2006: “Cumbre de los 512 mil sueños”, permitió por primera vez la generación de una imagen objetivo comunal amplia, no sectorial, desarrollada participativamente.
- Año 2008: Cumbres temáticas (Adulto Mayor, Cultura y Deporte).
- Año 2010: Cumbre Plan Bicentenario 2018, para el desarrollo de un Plan Estratégico Comunal.

La evaluación municipal es que estas cumbres, en conjunto, permitieron la validación de una identidad colectiva y la definición de los principales desafíos y proyecciones comunales, así como también se valora el hecho de que sus resultados permitieron ajustar los lineamientos estratégicos de la gestión municipal, y potenciar específicamente los canales de participación ciudadana (I.M. de Maipú, 2012b).

- **Concursos presupuestarios “Yo participo”**: Los concursos presupuestarios también se desarrollaban desde antes de la definición de los 21 barrios, pero después de su implementación se generó una distribución con criterio barrial. Estas acciones no pueden considerarse como presupuestos participativos similares a experiencias referentes en esta materia como los implementados en la ciudad de Porto Alegre, Brasil (Navarro, 1996), pues las diferentes metodologías con las que se ha ido implementando cada año mantienen el rol generador de propuestas del propio municipio, limitándose la participación de los habitantes de la comuna a elegir entre las alternativas planteadas (I.M. de Maipú, 2012b).

Se destaca el hecho de que esta instancia es una de las pocas diseñadas para recoger la participación, a través del sufragio, de toda la comunidad maipucina y no sólo de los dirigentes de organizaciones sociales. Por contraparte, una limitación de esta experiencia refiere a que los montos que cada año se han destinado a esta política son bajos, y permiten la implementación de proyectos de baja magnitud. Casi la totalidad de los proyectos financiados con esta modalidad en sus diferentes versiones han estado destinados a equipamiento de espacios públicos, mejoramiento de sedes vecinales y construcción y mejora de áreas verdes.

- **Centros de Atención Municipal (CAM)**: Corresponden a sedes del municipio en distintos barrios alejados de las oficinas municipales centrales. Si bien tienen como principal objetivo facilitar el acceso de la población a servicios municipales, mediante la descentralización de la entrega de estas prestaciones, también busca aportar a los procesos de fomento de la participación ciudadana. Sus lineamientos estratégicos son los siguientes (I.M. de Maipú, 2009):

- Consolidación de los procesos de desconcentración de la gestión municipal, con orientación barrial.
- Fortalecer la coordinación operativa con instituciones y programas externos, que proyectan intervención en los barrios, para optimizar recursos y mejorar el impacto.
- Participación en el proceso de planificación y seguimiento territorial estratégico.
- Fortalecimiento de la participación social en función del desarrollo barrial.

- **Enlaces territoriales:** Corresponden a profesionales específicamente destinados a coordinar e implementar el trabajo con las organizaciones sociales de cada barrio. Su rol principal es llevar información de las políticas municipales a los barrios, y recoger los planteamientos de la comunidad en instancias como las Mesas de Coordinación Barrial. De este modo, son una de las principales caras visibles con que cuenta el municipio para la implementación de la política de gestión barrial.

- **Escuela de formación continua de dirigentes:** Durante la administración actual del alcalde Vittori se comenzó la implementación de una escuela de formación de dirigentes sociales y funcionarios municipales. Su objetivo es entregar herramientas a los miembros de la comunidad que se encuentran jugando un rol de alta importancia en la implementación de las estrategias municipales de participación ciudadana con foco barrial, y a los funcionarios municipales responsables de ser “Agentes de Participación”. Esta iniciativa es la primera que en el marco de la política de gestión barrial entrega a los actores mencionados herramientas en un proceso de educación formal para potenciar su rol en las iniciativas implementadas por el municipio. El hecho de que sea una misma instancia conjunta para funcionarios y dirigentes sociales permite además la nivelación de conocimientos, la generación de aprendizajes conjuntos, y la profundización de los vínculos entre ambos estamentos.

Por otra parte, la política de gestión barrial también ha tenido impacto en la estructura y los procesos internos del municipio, que se ha expresado principalmente en los siguientes aspectos:

- **Mesa de participación / Gerencia de participación:** Durante la administración del Alcalde Undurraga, y de forma autoconvocada, se generó una “Mesa de Participación”, en la que comenzaron a articularse los distintos profesionales a cargo de iniciativas que contemplaban participación ciudadana. Las distintas visiones sobre la participación y la falta de articulación en el equipo los llevaron a construir una primera “estrategia de participación”, y a dotar de estructura a este grupo de profesionales, que tuvo como principales productos la coordinación de la implementación de las cumbres comunales, de la tercera versión del programa “Yo Participo” y de la actualización de la Ordenanza Municipal de Participación (I.M. de Maipú, 2009).

Al asumir en actual alcalde Christian Vittori, y a partir de su impulso, se genera la “Gerencia de Participación”, estructura formalmente definida como responsable de

coordinar los diferentes programas que consideran participación ciudadana, alojada en la Dirección de Desarrollo Comunitario del municipio.

- **Agentes de participación:** Implementada a partir del mandato del alcalde Vittori, refiere a la designación en cada departamento municipal de un responsable de promover y coordinar los programas de fomento a la participación ciudadana. Esta medida busca hacer parte a toda la estructura municipal de la implementación de estas políticas, incorporar dinámicas de participación ciudadana de forma transversal en la gestión municipal, y articular y dotar de un sentido compartido el trabajo realizado por los equipos municipales. La implementación actual de estos responsables es incipiente, y se encuentra más validada en algunos departamentos municipales que en otros.

Actores relevantes para la implementación de la política de gestión barrial

Debido a la importancia que presenta para el desarrollo de la política el actuar de los actores municipales y comunitarios relacionados con su implementación, a continuación se presenta un breve análisis de aquellos actores considerados como clave para su implementación.

Alcalde: Juega un rol clave en la continuidad y profundización que presenta esta política actualmente, y será muy importante en la conducción que realice para permitir concretar los desafíos de gestión municipal definidos para su mandato, en los que puso un fuerte énfasis a la participación ciudadana. También es muy importante debido a que sus orientaciones permitirán definir la profundidad y nivel de los recursos y decisiones en los que el municipio está dispuesto a incorporar a la ciudadanía, aspectos clave para determinar el alcance que esta pueda alcanzar.

Gerencia de Participación: Los miembros de este equipo tienen también un rol de alta importancia, pues corresponde a un equipo específicamente generado para liderar el diseño de las herramientas consideradas en esta política, y acompañar su implementación. Dado que su conformación es reciente, es clave la definición concreta de sus roles, y la legitimidad que alcance ante el resto de los equipos municipales.

DIDECO: Al ser la instancia responsable del trabajo directo con las organizaciones sociales, presentan una gran importancia relacionada con la definición e implementación de metodologías y estándares considerados para este proceso. En este departamento se encuentra alojada la Gerencia de Participación, y también de él dependen los Enlaces Territoriales y los Centros de Atención Comunal (CAM).

SECPLA: Es de alta importancia para lograr que la política de gestión barrial se encuentre vinculada y organizada con la planificación estratégica y sectorial que realiza el municipio. Este aspecto será de clave para el alcance estructural que pueda presentar esta política en el quehacer municipal.

Agentes de Participación: Son importantes para permitir que la participación ciudadana se considere de modo transversal en la gestión municipal. Dado que se encuentran en etapa de instalación, debe ponerse especial atención en que se les entreguen las herramientas, atribuciones y acompañamientos necesarios para cumplir con los desafíos encomendados.

Enlaces Territoriales: Son actores de alta importancia para gestionar las inquietudes y requerimientos de las organizaciones sociales, pero también lo son para implementar los programas diseñados por el municipio. Además, tomando en cuenta que cada barrio considera un alto número de organizaciones sociales, son estos profesionales quienes construyen las redes de organizaciones que finalmente son consideradas en cada barrio. Por esto se vuelven actores estratégicos, pues en buena medida sus capacidades y criterios profesionales terminan siendo decisivos en el alcance de la implementación de la política.

Equipos de los Centros de Atención Municipal: Presentan el potencial de la proximidad y el trabajo directo con la comunidad (organizada y no organizada), por lo que cuentan con la posibilidad cierta de generar atenciones y respuestas personalizadas y directas para los requerimientos municipales generados por la población. De todas formas, esta capacidad depende de si el rol que se le entrega desde la DIDECO se hace extensivo a estas materias, o se limita a la descentralización de la entrega de servicios municipales.

Dirigentes Sociales: Dado que son los actores considerados por casi la totalidad de las herramientas desarrolladas en el marco de la gestión barrial municipal, se constituyen como los “portavoces” de la comunidad, y la profundidad que alcance el impulso a la participación ciudadana depende también en buena medida de la motivación y las herramientas que desarrollen en este proceso. Su rol es también de alta importancia como “contraparte” de los equipos municipales, manifestando los límites del actuar municipal y nuevas vías de implementación susceptibles de ser consideradas en esta política.

Todos los aspectos planteados hasta acá (relevancia y alcances de la participación ciudadana, estado de la participación ciudadana en Chile, experiencias de fomento a la participación a nivel local, descripción general de la comuna de Maipú y de su política de gestión barrial), son considerados como herramientas que permitirán desarrollar un análisis general de la política de gestión barrial implementada por el municipio de Maipú. De este modo, los segmentos de presentación de resultados y conclusiones de este Estudio de Caso, analizarán esta política desde categorías que sistematizan los elementos hasta acá presentados, como se detallará a continuación.

III. Metodología

Luego de la presentación del marco conceptual, a continuación se mostrarán las principales definiciones metodológicas realizadas en esta investigación, resaltándose los objetivos y pregunta de investigación, la descripción de las técnicas de investigación y de la muestra seleccionada, y la operacionalización del concepto de estudio considerado.

III.1 Pregunta y Objetivos de Investigación.

Pregunta de investigación:

¿Cuáles son los principales aportes y límites que presenta la política de Gestión Barrial del municipio de Maipú al fortalecimiento de la participación ciudadana en dicha comuna?

Objetivo General

Determinar cuáles son los principales aportes y límites que presenta la política de Gestión Barrial del municipio de Maipú al fortalecimiento de la participación ciudadana a nivel comunal, y desarrollar recomendaciones para profundizar el fomento municipal a los procesos de participación, a través de la implementación de dicha política.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar un diagnóstico de la implementación de la política de gestión barrial del municipio de Maipú desde distintos actores involucrados en su desarrollo, a partir de las categorías de análisis definidas, para determinar su incidencia en las dinámicas de participación ciudadana existentes en la comuna.
2. Analizar los principales aportes y límites que presenta en su diseño e implementación la política de gestión barrial del municipio de Maipú al fortalecimiento de la participación comunitaria en la comuna, contrastando las perspectivas de los actores municipales y comunitarios, y la información documental recopilada.
3. Desarrollar orientaciones y recomendaciones concretas que contribuyan a consolidar y profundizar los procesos de participación ciudadana alcanzados a partir de la implementación de la política de gestión barrial por parte del municipio de Maipú.

III.2 Descripción metodológica del estudio de caso.

El presente estudio se realizó desde un **enfoque cualitativo**, ya que realizó una aproximación al fenómeno de estudio a partir de la significación que otorgan los

distintos actores participantes a las estrategias utilizadas en la política de gestión barrial del municipio de Maipú.

La única técnica de investigación utilizada para recopilar información de los actores considerados fue la **entrevista semi-estructurada**, que permitió recoger la perspectiva que los entrevistados presentaban sobre una serie de hechos comunes, pero también profundizar en aspectos particulares relevantes para cada uno de ellos, dado el rol específico que han jugado en la esta política. Si bien existía una multiplicidad de actores relevantes de ser considerados en los análisis de este estudio, se usó la siguiente agrupación para asegurar una adecuada representación en la muestra seleccionada de los diferentes tipos de actores considerados en este estudio:

- **Actores municipales de diseño:** Refiere a distintos funcionarios y funcionarias municipales que han sido responsables del diseño de las orientaciones y/o herramientas que ha considerado la política de gestión barrial. Dado el alcance de los equipos municipales, prácticamente la totalidad de los actores considerados en esta categoría también se ha visto involucrado en la implementación de esta política, por lo que sus impresiones recogidas también consideran materias relacionadas con ese ámbito. Tomando en cuenta que esta política está en desarrollo desde hace 3 períodos alcaldicios (incluyendo el actual), algunos entrevistados de este grupo tuvieron una actividad más preponderante en sus inicios, y otros en momentos posteriores, por lo que sus declaraciones recogen aspectos relevantes también de la evolución alcanzada por esta iniciativa.

De estos entrevistados se buscó información principalmente relacionada con las orientaciones principales que han dado sentido a esta política, los criterios principales que han guiado su implementación, los recursos considerados, las implicancias organizacionales que ha traído al municipio y una reflexión con perspectiva estratégica sobre los avances, límites y proyecciones de la gestión barrial del municipio de Maipú.

Entre los entrevistados destacan: El director actual de la DIDECO, la coordinadora de la unidad de estudios de la SECPLA, distintos funcionarios miembros de la “Mesa de Participación” (que dio los primeros pasos de la iniciativa), y funcionarios de la “Gerencia de Participación”, responsable actual de esta política.

- **Actores municipales de implementación:** Refiere a diferentes funcionarios y funcionarias municipales involucrados en la implementación de alguna de las diferentes herramientas y/o funciones generadas con la política de gestión barrial. Todos los entrevistados cumplen actualmente labores de trabajo directo con la comunidad, y/o de coordinación operativa para la realización de esas tareas. Si bien su trabajo por lo general considera un despliegue profesional creativo y propositivo, sus alcances en materias de diseño de la política y/o de sus herramientas son bajos.

De estos entrevistados se buscó información principalmente relacionada con la descripción de los lineamientos principales del trabajo que desempeñan, del funcionamiento y coordinación existente en los equipos municipales vinculados a sus tareas, su evaluación de la implementación de las herramientas de participación ciudadana consideradas, y de la recepción que ellas han alcanzado en la comunidad.

Destacan en este grupo de entrevistados: Agentes de participación de algunos departamentos municipales, “enlaces” territoriales a cargo de diferentes barrios y directores de algunos de los Centros de Atención Municipal (CAM).

- **Actores comunitarios:** Dirigentes sociales que han tenido participación en las diferentes estrategias que se han implementado con la política de gestión barrial. Dado que prácticamente todas las herramientas utilizadas en el marco de esta política han privilegiado la participación de dirigentes sociales más que de la comunidad no organizada, su visión es importante ya que cuentan con un conocimiento general importante sobre la iniciativa.

De estos entrevistados, se buscó información principalmente relacionada con la descripción de su rol como dirigentes sociales, de su participación en las iniciativas promovidas por el municipio, y del rol que han jugado los funcionarios municipales, otros dirigentes sociales y la comunidad no organizada en la política analizada.

En este grupo de entrevistados se consideró a dirigentes que son partes del Consejo de la Sociedad Civil del municipio de Maipú, pues todos ellos han sido parte del proceso participativo desarrollado por la municipalidad, y se encontraban al tanto de las iniciativas implementadas. Los entrevistados son dirigentes de diferentes tipos de organizaciones, por lo que existieron representantes electos en el Consejo por organizaciones territoriales, funcionales y por otras de interés público.

De este modo, el siguiente cuadro presenta el resumen de la muestra finalmente considerada en este estudio.

Tabla 3: Muestra implementada entrevistas semiestructuradas

Tipo de Actores	Número entrevistados
Actores de diseño	6
Actores de implementación	6
Actores comunitarios	4
Total entrevistados	16

Fuente: Elaboración propia

El listado con el detalle de la totalidad de los entrevistados, así como las pautas elaboradas para realizar las entrevistas, se encuentran disponibles en los anexos del presente estudio de caso, y la totalidad de las entrevistas se realizaron entre agosto de 2013 y enero de 2014.

III.3 Operacionalización del objeto de estudio

Dado que la revisión conceptual abordó diferentes ámbitos relacionados con la materia de interés, y a fin de aclarar con mayor precisión los criterios de análisis con que la política de gestión barrial será analizada, a continuación se expone la operacionalización generada para estos efectos. Esta construcción fue la base a partir de la que se generaron las diferentes pautas de entrevistas, así como también es la guía a través de la que se estructura la presentación de los análisis de la información recolectada.

Imagen 4: Operacionalización objeto de estudio



Como se aprecia en la imagen, la operacionalización de este análisis cuenta con 3 dimensiones, cada una de las cuales tiene diferentes subdimensiones. La definición de cada una de ellas, se presenta a continuación:

- 1. Intensidad de apoyo municipal a la participación:** Aborda el contexto municipal en el que se genera la política de gestión barrial, específicamente en lo relativo a los apoyos y recursos con que cuenta su implementación, sin entrar en aspectos vinculados con su diseño operativo.

- 1.1. Respaldo Político:** Refiere al respaldo que las autoridades políticas municipales entregan en general al fomento a la participación ciudadana, y en específico a la implementación de esta política de gestión barrial. Se considera no solo la “intensidad” del apoyo, sino también las concepciones de participación ciudadana que son promovidas por las autoridades.
 - 1.2. Impacto Organizacional:** Considera las adaptaciones organizativas que genera el municipio para facilitar la implementación de la política de gestión barrial, y para diseñar e implementar el fortalecimiento a la participación ciudadana.
 - 1.3. Recursos Entregados:** Refiere a los recursos concretos que el municipio entrega para la implementación de la política de fomento a la participación. Se considera que esta subdimensión es un complemento de la subdimensión “Respaldo Político”, pues ese apoyo necesariamente debe expresarse en recursos financieros y técnicos que permitan una adecuada implementación de las definiciones políticas.
 - 1.4. Capacitación Funcionarios:** Se entiende por capacitación en un sentido amplio a las distintas acciones realizadas por el municipio para potenciar las capacidades de sus profesionales vinculados al diseño e implementación de la política de gestión barrial. Se incluye en este análisis las políticas de educación formal y cualquier otro tipo de apoyo distinto a los recursos monetarios entregados para el funcionamiento de las estructuras y equipos profesionales.
- 2. Desarrollo y ejecución de la Política Barrial:** Aborda los aspectos directamente relacionados con el diseño y puesta en práctica de la política de gestión barrial. De este modo, mientras que la dimensión anterior refiere a los respaldos que entrega el municipio al fomento a la participación ciudadana, en este caso se analiza el camino concreto que toma la municipalidad para implementar dichas orientaciones.
- 2.1. Actores Considerados:** Se analizan los actores comunitarios considerados para desarrollar la política de gestión barrial (no organizados u organizados, de qué tipo de organizaciones sociales, etc), y las implicancias que esas definiciones conllevan para la implementación de la iniciativa. También se considera en este segmento los criterios utilizados para definir a los principales participantes de las herramientas generadas.
 - 2.2. Tipos de Herramientas:** Se estudian los alcances y potencialidades que han mostrado las diferentes herramientas utilizadas para llevar adelante esta política.
 - 2.3. Nivel de Participación:** Se estudia el nivel o profundidad de la participación ciudadana generada por las herramientas consideradas en la política de gestión barrial. Esta subdimensión se encuentra estrechamente relacionada con la subdimensión 1.1, dado que en ella se analizan las concepciones de participación promovidas discursivamente, y en esta el alcance que presentan con la implementación de la política.

- 2.4. Instalación de lógica barrial:** Se analiza el alcance general que presenta el barrio como unidad de gestión de la política participativa, considerando que es ahí donde se espera concretar el encuentro entre la comunidad y el municipio.
- 3. Dinámicas de participación generadas:** Considera el “efecto” que ha alcanzado en la participación ciudadana la implementación de la política de gestión barrial.
- 3.1. Uso de espacios institucionales:** Aborda el grado en que los diferentes espacios de gestión y toma de decisión del municipio son permeados por parte de la comunidad, a partir de esta iniciativa.
- 3.2. Dinámicas autónomas:** Analiza las dinámicas autónomas de organización y articulación de la comunidad que puedan surgir a partir de la implementación de esta política. Esto debido a que las acciones de articulación de organizaciones sociales con criterios barriales, el mayor acceso a información y conocimiento sobre gestión pueden conllevar como resultado la generación de instancias de organización generadas directamente por los propios actores comunitarios, sin requerir de la intervención de los equipos municipales.

III.4 Estrategia de análisis de información

La estrategia de análisis de información considera la sistematización de las declaraciones recogidas con todos los actores entrevistados, según cada una de las 10 categorías presentadas en la operacionalización. A partir de esta clasificación se presentarán la totalidad de hallazgos que sean significativos en cada área, a la luz de los objetivos que orientan el presente estudio de caso.

De este modo, el análisis de información se mostrará en el orden de las categorías indicadas, las que varían en extensión a partir de la cantidad y significancia de los hallazgos obtenidos con el trabajo de campo realizado.

En ese sentido, siendo este estudio de caso un análisis exploratorio sobre los aportes y límites que la política de gestión barrial del municipio de Maipú ha presentado para el fortalecimiento de la participación ciudadana en la comuna, no existen hipótesis que probar que puedan “tendenciar” los análisis realizados. Más bien, se desarrollarán los diferentes aspectos que se consideren como aportes o límites a la participación según la visión del autor, plasmada en la discusión presentada en el apartado de revisión conceptual de este trabajo.

IV. Análisis de Resultados

IV.1 Intensidad de apoyo municipal a la participación

Como se indicó en la operacionalización, en esta área se revisarán aquellos aspectos de la política de gestión barrial de la I. Municipalidad de Maipú indicativos de la visión de participación que presenta el municipio, y del alcance efectivo que presenta el impulso a su desarrollo en la comuna. Como veremos, en términos del respaldo político se aprecia una profundización del apoyo a este ámbito de gestión, lo que se expresa actualmente en un proceso de inicio de la institucionalización de estructuras y políticas de fomento a la participación. Nos introduciremos en los alcances observados en esa fase de inicio de cambios estructurales que, como se mostrará, han mejorado el vínculo del municipio con la comunidad, pero requieren de una inversión más decidida por parte de las autoridades comunales para poder responder a la magnitud de los objetivos que se han diseñado para esta política, lo que se aprecia a nivel presupuestario, organizacional y de potenciamiento de los equipos de trabajo.

1.1. Respaldo político

En cuanto al respaldo político, un primer aspecto que salta a la vista es que diferentes funcionarios municipales consideran que el impulso a estas iniciativas tuvo un motor clave en la articulación de los propios equipos de diseño del municipio, quienes habrían aprovechado una disposición inicial del alcalde Undurraga para sistematizar e implementar acciones a partir de las cuáles ya habían iniciado una coordinación previa:

“En esta área, el área territorial, fuimos invitados a conformar este equipo en Maipú por SECPLA, para un poco desarrollar la política participativa, de provocar un acercamiento del aparato administrativo, el aparato político-municipal hacia la comunidad” (Actor de Diseño, 4).

“Los presupuestos participativos, mmm... fue una propuesta que se le hizo al alcalde Undurraga, me parece que a través de DIDECO, y ahí el alcalde se abrió a realizarlos, y pidió que se le presentara una propuesta, la propuesta también fue trabajada a través de la Mesa” (Actor de Diseño, 2).

“(...) gran parte del trabajo de participación se definió ahí, siempre. Ahí siempre soñábamos, ahí siempre pensábamos, reflexionábamos. A veces compartíamos lo que nos llega como impresión desde la alcaldía, cosas del exterior... ‘Esto podría ser más amplio, esto mas acotado, esto no debería’. A veces, chocaba con los tiempos políticos, entonces era urgente sacarlos antes, y nosotros a veces decíamos: ‘No, esta cosa toma más tiempo, no debería ser así’. Entonces había mucha reflexión, mucha ideas en esa Mesa” (Actor de Diseño 2).

La denominada “Mesa” corresponde a la “Mesa de Participación” convocada por algunos profesionales de DIDECO, que invitaron a profesionales de distintos departamentos municipales para trabajar en la propuesta y desarrollo de diferentes iniciativas relacionadas con el impulso a la participación ciudadana, entre las que destacan: Consultas ciudadanas, Concursos Presupuestarios, Mesa de coordinación barrial, Cumbres comunales, entre otras. Indudablemente, ninguna de estas instancias hubiesen sido posibles de no contar con el respaldo del alcalde vigente, que tuvo como parte de su programa de gestión comunal el propiciar iniciativas de participación ciudadana.

De todas formas, es relevante constatar que esa promoción liderada desde la cabeza de la alcaldía se conectara con la inquietud madurada por el equipo municipal mencionado. En palabras de estos profesionales, hubiese sido deseable que la “Mesa de Participación” contara con una mayor institucionalización:

“(…) pensamos que en algún minuto se le debería haber dado más relevancia a la Mesa, nunca hubo como mucho reconocimiento, no sé si el alcalde sabía que las cosas las veíamos ahí muchas veces. Nosotros decíamos: ‘Esta Mesa debería decretarse’ (Actor de Diseño, 2).

Con la llegada del alcalde Vittori, según los profesionales del municipio entrevistados, justamente lo que ocurre es una consolidación de las políticas iniciadas con la gestión anterior, lo que permitió profundizar las iniciativas desarrolladas hasta ese momento, y también conseguir la deseada institucionalización de diferentes estructuras municipales orientadas al desarrollo de espacios de participación ciudadana. Por el hecho de que varias acciones tuvieron su origen en la administración de Undurraga, existe una noción de continuidad en el trabajo que se realiza en esta materia:

“Yo creo que es la misma gestión, un poco, o sea de una gestión que fue súper participativa a una gestión que sigue la misma participación y se ha potenciado un poco más ahora” (Actor de Implementación, 3).

Lo anterior no implica desconocer la existencia de hitos distintivos en la política de participación ciudadana implementada con el cambio de gobierno comunal, pues como se mencionó, se destaca la mayor institucionalización de los procesos y estructuras asociadas, así como una mayor relevancia del tema considerando que era parte del programa de gobierno con que el nuevo edil llega al municipio:

“Él (alcalde Vittori) ha conducido el proceso. Primero, forma parte de su plan de gobierno. En una etapa fue una propuesta de gobierno, la ciudadanía lo elige y lo instala como el primer mandatario de la comuna. Y en segundo lugar, ya como su doble dimensión política/administrativa como Alcalde, ha instalado el eje de participación en todas las actividades y en toda la gestión. Ha sido un mandato que él ha entregado pero que Él también ha encabezado. Con el alcalde nosotros todas

las planificaciones, todo lo que desarrolla la Gerencia y el fortalecimiento de esta nueva figura en la estructura municipal ha tenido la conducción y el respaldo permanente del Alcalde” (Actor de Diseño, 5).

La existencia de una profundización del proceso iniciado en la gestión anterior también se destaca por los profesionales municipales entrevistados en lo relativo al tipo de vínculo que el municipio busca alcanzar con la ciudadanía, lo que se observa incluso en los funcionarios municipales vinculados da la implementación de la política:

“El alcalde (Vittori) nos ha pedido profundizar estos mecanismos del trabajo con la comunidad (...). Ojalá avanzar con Mesas Barriales a Consejos Barriales, donde finalmente los barrios tengan una instancia vinculante de la gestión municipal en lo que significaría el desarrollo de su territorio más inmediato” (Actor de Diseño, 1).

“Incluso la construcción del programa de gobierno del alcalde fue hecho junto a la comunidad. El fue DIDECO anteriormente, entonces los lineamientos vienen desde las autoridades, de una apertura hacia los barrios. A él más que grandes obras lo que le interesa es que podamos estar con las personas y podamos estar en el territorio. Ese es el lineamiento principal, de un producto cercano y oportuno para la gente” (Actor de Implementación, 1).

De este modo, considerando los nuevos énfasis que presenta el trabajo que se efectúa actualmente, así como la maduración que presentan los equipos municipales luego de 2 gestiones alcaldicias y fracción desarrollando estas iniciativas, se hacen presentes regularmente en las declaraciones recogidas conceptos como “ciudadanía empoderada” y “diálogo permanente entre el municipio y la ciudadanía organizada”, lo que da cuenta de los objetivos que presenta en este momento esta política.

En cuanto a la evolución que percibe la comunidad organizada de estas perspectivas, se aprecian diferentes visiones. Mientras que para algunos existe un cambio importante, vinculado a la profundización ya mencionada de los procesos de participación, para otros existe una continuidad, asociada al personal municipal que identifican en la implementación de estas tareas:

“Sí, el (gobierno comunal) anterior algunas cosas habían que preguntaban, pero la mayor parte de los proyectos, las decisiones o la modernidad de Maipú, pasó por entre 4 paredes” (Actor Comunitario, 1).

“La verdad no he visto gran diferencia, porque con Undurraga también estaba Jaime y Ramiro, y también hacían hartas cosas con Alejandra. A mí me gustaba como trabajaban ellos. La única diferencia que yo veo es la educación que nos están dando ahora a nosotros como dirigentes” (Actor Comunitario, 3).

1.2 Impacto organizacional

Tal como se mencionó en el apartado anterior, el primer efecto organizacional de la implementación de la política barrial correspondió a la generación de la “Mesa de Participación”, que fue el resultado de una coordinación propiciada por los profesionales de de SECPLA y DIDECO del municipio. Uno de los logros significativos alcanzados por el trabajo iniciado en ese período corresponde a la asimilación del concepto de “Barrio” dentro de una parte importante de los procesos y definiciones que desarrolla el municipio:

“Hoy día cuando se interviene territorialmente, se interviene por barrios. Las direcciones reconocen a los barrios como la unidad territorial a intervenir” (Actores de Diseño, 1).

El equipo autoconvocado que conformó la Mesa de Participación, con el cambio de administración dio paso a la “Gerencia de participación”, formalmente establecida en la estructura municipal, y alojada dentro de la Dirección de Desarrollo comunitario (DIDECO). Las dos funciones principales que se le reconocen a esta instancia son las de i) Coordinar la política general de participación, y ii) Apoyar a aquellos departamentos municipales con poca experiencia de vinculación con la comunidad. Así se aprecia en las siguientes declaraciones:

“(Gerencia de Participación) No es otra cosa que un equipo de profesionales dedicados específicamente a traducir lo que es la voluntad del alcalde a la política completa y correcta a partir de esto mismo. Es decir, cómo van monitoreando que todas direcciones municipales construyan la vinculación con la comunidad en su gestión más inmediata” (Actores de Diseño, 1).

“La Dirección de Desarrollo Comunitario tiene esa vinculación con la comunidad, pero hay un sin fin de direcciones en esta municipalidad que no necesariamente. Que funcionan más a puertas cerradas y que no tienen tanto oído para la gente. Y eso es lo que la Gerencia tiene que tratar de propiciar, e ir movilizándolo” (Actor de Diseño, 3).

En paralelo a este avance a nivel de la estructura municipal, encontramos también que se encuentra en desarrollo diferentes maneras de adecuación del municipio a los requerimientos relativos a la incorporación de la participación ciudadana en la gestión municipal. En primer lugar, se constata un necesario proceso de cambio cultural, que ha sido paulatino desde el inicio de la implementación de la política barrial de gestión, y que ha ganado legitimidad en la medida que estos esfuerzos han mostrado logros:

“En término prácticos, la verdad es que esto ha sido un poco también, perdonando la palabra, ‘evangelizando’ también en esta lógica. Un municipio que lleva historia, que tiene años de trabajo, la verdad es que no cambia del día de mañana porque cambie una dirección en particular, o cambie la administración. Y esto se ha logrado

durante ocho años en que se ha insistido en que este es el trabajo” (Actores de Diseño, 1).

“A medida que fuimos creciendo en algunos momentos, por ejemplo en las consultas ciudadanas, los presupuestos participativos, las mesas de coordinación de barrial, las cumbres, justamente tuvimos que coordinarnos con muchas otras direcciones y esas direcciones empezaron a conocer el trabajo” (Actor de Diseño, 2).

Junto con eso, también se observan cambios en los procesos de articulación entre diferentes unidades municipales, lo que se ha vuelto más necesario en la medida en que han ido aumentando y complejizándose los desafíos relativos a la participación ciudadana, lo que se ha complementado con el surgimiento de nuevos actores relevantes en este escenario:

“Hemos generado un par de encuentros con los distintos directores municipales, para plantearle esta iniciativa y hemos generado un encuentro con los directores y le propusimos que estableciéramos un ‘Agente de Participación’. Un socio de cada dirección que le interese el tema y que pueda ayudar a instalar la semilla en cada dirección. También tuvimos un encuentro con ellos y tenemos una tarea pendiente que tenemos que ir desarrollando, parte de nuestro trabajo, que es la agenda interna (...) Tenemos nosotros que poder transmitir mejor la información de todos los niveles, tenemos que generar espacios permanentes de reunión, de comunicación” (Actor de Diseño, 3).

“El Departamento de Organizaciones Comunitarias a través de sus equipos de Enlaces Territoriales, es donde nosotros bajamos hacia el territorio, hacia donde desarrollamos la Mesa” (Actor de Diseño, 4).

Junto con eso, se observa la necesidad de que los equipos municipales sistematicen los aprendizajes que les dejan estos procesos, para lo cual se considera como clave la continuidad que presenten estos grupos:

“Yo creo que el municipio efectivamente aprende de varios de los problemas que va enfrentando, pero es necesario que haya más continuidad de los equipo que conforma para responder a sus diferentes tareas, porque si no su capacidad de aprender se ve limitada” (Actor Comunitario, 4).

Una complejidad emergida de los nuevos actores que el municipio involucra en estas tareas se vincula con la alineación que puedan alcanzar los diferentes equipos, lo cual no es fácil cuando, como vimos, se comienza a construir una red que crece en complejidad: *“Probablemente te encuentres con una mirada que esté bien lejana”*, nos indicó uno de los profesionales de diseño de estas políticas cuando se le consultó si la visión recabada en dichos actores sería concordante con la que tengan los equipos responsables de la ejecución en terreno de las herramientas de participación.

Y aún cuando esa negativa predicción no se cumple completamente al revisar las percepciones de los profesionales de implementación, es relevante constatar que existiendo una alineación en las perspectivas generales con los equipos de diseño, se constatan distintas apreciaciones críticas respecto de la implementación que han alcanzado los cambios estructurales y de procesos anteriormente descritos. Partiendo por aspectos positivos, tenemos que estos profesionales comparten la mirada general respecto de la necesidad de avanzar en procesos de fomento a la participación ciudadana, y en la valoración positiva de los nuevos roles generados por el municipio para este efecto:

“Yo creo que esta gestión si ha facilitado de que la dirección trabaje más en coordinación, a veces los municipios están muy de lado, que la dirección tiene su parcela y se acaba, pero en esta gestión el Alcalde sí ha propiciado eso” (Actor de Implementación, 1).

Sin embargo, se encontraron algunas puntualizaciones relativas a los alcances que presenta el estado de funcionamiento actual de estos cambios: *“Yo creo que se han generado mecanismos, pero no respuestas”* (Actor de Implementación, 4), es una frase que sintetiza una apreciación extendida, que se fundamenta en diferentes aspectos. En primer lugar, se alude al hecho de que esta política recién se encuentra iniciando una etapa de “institucionalización”, lo que se expresa en que solo algunas de las áreas del municipio se encuentran respondiendo al llamado participativo:

“La dirección de aseo y ornato, ellos sí estuvieron más presentes en varias reuniones que coordinábamos con ellos y con los organismos sociales que estaban involucrados en alguna petición (...) El otro que tuvo una participación activa en eso ha sido SMAPA, a través de las mesas de coordinación barrial. El resto de las direcciones no han tenido la misma respuesta” (Actor de Implementación, 4).

Por otra parte, dentro de las indagaciones realizadas con “Agentes de Participación” de unidades municipales con poca vinculación con la ciudadanía, se observa que son pocas las herramientas entregadas hasta el momento para iniciar la “concientización” en esos departamentos sobre la necesidad de vincular a la comunidad en sus definiciones. De este modo, nos encontramos con que estas tareas: Aún no se inician, no son conocidas por los funcionarios no vinculados directamente, y no son conocidas cabalmente incluso por aquellos profesionales llamados a jugar un rol en este proceso de desarrollo.

“(Estoy) esperando que vengan iniciativas superiores, en este caso de la Gerencia de la Participación, y ahí nos iremos involucrando más. O sea hasta el momento, a lo que menos yo le dedico tiempo es al tema de participación” (Actor de Implementación, 6).

“(Sobre el conocimiento en su departamento de los lineamientos de participación) Solamente a nivel de la plana ejecutiva. Aquí está el director y el jefe de departamento, que son cinco... Ellos están al tanto, el resto de la gente no. Aquí son alrededor de 68 funcionarios, el resto no está al tanto, porque no ha habido nada que informar todavía o ir educando” (Actor de Implementación, 6).

“(Consultado por la política barrial) Nosotros ahí no... No, ahí no. No podemos nosotros implementar nada que vaya implementando por barrios. Para nosotros la comuna es una sola. No, no nos manejamos por barrio” (Actor de Implementación, 6).

Finalmente, nos encontramos con algunas apreciaciones estructurales sobre la “Gerencia de participación”, llamada a liderar estos procesos. Tanto los profesionales de diseño como los de implementación observan que al estar alojada en la DIDECO, presenta un rango que no está a la altura del desafío al que debe responder. En ese sentido, se considera que dicha dirección es una más de las que debiese ser coordinada por esta Gerencia para el impulso de la participación, e incluso hay quienes la entienden como una entidad que de facto ya está sobrepasando a DIDECO. “Yo creo que debería estar más arriba” (Actor de Diseño, 2), o “Finalmente la Gerencia es como un engendro que es paralelo a la DIDECO” (Actor de implementación, 4), fueron algunas de las declaraciones observadas en esa línea.

1.3 Recursos entregados

En cuanto a los recursos puestos a disposición por parte del municipio para la implementación de la política de gestión barrial, nos encontramos con uno de los aspectos que tal vez requiere de mayores mejoras para generar avances en la implementación de esta iniciativa, dentro de todos los revisados en el presente análisis. Esto, debido a que buena parte de las acciones que se han desarrollado hasta el momento se han efectuado con un impacto marginal en el presupuesto municipal. Dicha situación puede observarse desde un punto de vista positivo, en la medida en que esta situación sirve para demostrar que la baja disponibilidad presupuestaria no puede servir de excusa para iniciar cambios que permitan una mayor inclusión de la comunidad en la gestión municipal. Por contraparte, es evidente, y los hallazgos de este estudio lo muestran, que los alcances de las transformaciones son limitadas cuando no existe una inversión acorde a la prioridad definida para la participación ciudadana. Así es constatado por uno de los funcionarios municipales entrevistados:

“El municipio debiera incrementar la asignación de recursos para que la gente sienta que lo que hace a la hora de participar en un proceso de definición de políticas de inversión tienen sentido, no de entretención y distracción, si no que de fondo. Que puede, que la gente pueda distinguir que puede ir siendo incidente en las políticas

de inversión municipal, que no sean una cosa decorativa” (Actor de Implementación, 4).

De todas formas, un avance de la gestión de la inversión municipal relativo a la política barrial refiere a que son justamente estas unidades las que se toman como referencia para determinar la distribución de los recursos: *“Todo lo que es política pública asociada a inversión y servicios está distribuida o está segmentada por barrios” (Actor de Diseño, 1).*

Lo anterior implica no solo un avance en el reconocimiento del “Barrio” como unidad de gestión, sino que también muestra que diferentes decisiones dentro del municipio se están tomando considerando las particularidades que cada barrio presenta, aspecto clave en la proyección de generar políticas a escala subcomunal:

“Tú no puedes destinar recursos a un área, como el sector poniente por ejemplo, que sea igual a la Ciudad Satélite, porque son zonas diferentes, y tienen diferentes necesidades, y la población también es diferente” (Actor de Diseño, 4).

Lo anterior aún dista de considerar de manera efectiva el componente participativo, pues este proceso de gestión barrial del presupuesto se encuentra en una fase inicial, y además presenta pocos espacios para recoger de forma directa y vinculante la voz de la comunidad. Las Consultas Presupuestarias realizadas por el municipio corresponden a una de las principales instancias reconocidas por los funcionarios municipales y por los actores comunitarios que permiten esta participación, sin embargo se constata que esta herramienta permite un bajo nivel de incidencia real:

“Todavía eso está como súper en pañales, acá en Maipú eran el tema de los Presupuestos Participativos también. O sea, yo tengo trescientos millones para mejoramiento de obras vecinales y barriales, ¿En qué lo quieren gastar? ¿Cachai o no? Que los vecinos decidan: si va a ser en plazas, si va a ser en teles, si va a ser pa’ seguridad, y no muchas veces estos Presupuestos que son medios manipulados y ya proyectados pa’ un tema” (Actor de Diseño, 2).

Desde la comunidad, se observa que aún es inexistente la posibilidad de participar de manera vinculante en la definición presupuestaria, pero la implementación actual de la política de gestión barrial ha generado expectativas también en estas materias, como se aprecia en la siguiente cita:

“Mira, se supone que ellos, los (funcionarios) municipales, van a preguntarnos qué quieren que hagamos nosotros con el presupuesto que ellos tienen para invertir en el barrio. Lo encuentro formidable” (Actor Comunitario, 3).

Por otra parte, un aspecto que no se ha encontrado enunciado en las definiciones de la política estudiada, pero que emerge en las indagaciones realizadas en funcionarios municipales de diseño y de implementación refiere a la constatación de que la gestión

barrial participativa permite poner al servicio de las políticas municipales recursos comunitarios que difícilmente podrían ser utilizados sin la vinculación municipio-comunidad:

“Nosotros hicimos una inversión de 31 multicanchas, con mejoramiento perimetral, con mejoramiento de equipamiento interno y la colocación de alfombras de pasto sintético, pero este municipio no va a estar siempre manteniéndolo o reparándolo. La organizaciones sociales están haciendo una captación de recursos para eso” (Actor de Diseño, 4).

“Nosotros también gestionamos algunos recursos, por ejemplo cuando se trata de organizar una cicletada o una corrida familiar. A veces, en la relación que yo tengo con el barrio industrial conseguimos que los trabajadores y sindicatos de la industria Nestlé nos hagan donaciones de estas bebidas de fantasía, de yogures, y le entregamos para aportar un incremento a la comunidad. También orientamos para que la comunidad resuelva con recursos de gestión propia algunas cosas” (Actor de implementación, 4).

Si bien hasta el momento estos recursos son de muy baja escala, pueden ser potenciados en la medida que el municipio aumente la inversión presupuestaria barrial, y la capacidad comunitaria de incidir en su destino. Esto, considerando que si el gasto municipal se orienta a iniciativas que efectivamente impacten en materias sentidas por la comunidad, existirá una mayor posibilidad de que esta se sienta interpelada a cooperar con algún tipo de recurso (monetario, humano, entre otros) a las acciones impulsadas desde la alcaldía.

Por otra parte, en este apartado es importante destacar una inversión ya mencionada, que si bien no es en obras de impacto en la infraestructura comunal, sí contribuye de modo significativo a la mejora de la implementación de los procesos participativos: La escuela de dirigentes sociales efectuada con financiamiento municipal, por parte de una universidad, en la cual también participan los Agentes de Participación del municipio. Como se presentó en el marco conceptual, un aspecto clave para potenciar procesos de participación ciudadana refiere al desarrollo de competencias en esta materia en la comunidad y en los propios equipos municipales. Por esto, se considera que la inversión realizada con esta iniciativa tendrá importantes retornos en el corto, mediano y largo plazo, en la medida que se mantenga en el tiempo y permita que un número importante de dirigentes adquiera estas herramientas.

En cuanto a la inversión en la conformación de equipos municipales para implementar las políticas de participación, tenemos que los recursos actualmente disponibles también son bajos, al menos en proporción al tamaño con que cuenta el municipio de Maipú. De este modo, los equipos de los Centros de Atención Municipal (CAM), los Enlaces Territoriales y los Agentes de Participación, si bien constituyen un buen punto de inicio para institucionalizar este trabajo, corresponden recién a un esfuerzo inicial

respecto a lo que se debería asignar para responder a los objetivos que el mismo municipio ha determinado para la política de gestión barrial. Esto, considerando además que los presupuestos con que cuentan estas nuevas estructuras municipales son bajos, y entregan márgenes muy acotados de acción para sus profesionales:

“Hay un montón de temas de gestión, administrativos, que no permiten estar todo el día enfocado en lo que es la participación, más en la calle. Yo creo que estas unidades también deberían tener más apoyo profesional en ese sentido. Creo que falta mayor dedicación al tema... Es que Maipú es muy grande, demasiado grande y con demasiados los problemas, y de repente con pocas cosas tenís que hacer mucho, pocos recursos, para demasiadas necesidades” (Actor de Diseño, 2).

“En esta mejor coordinación que tenemos entre los Enlaces y los Agentes de Participación, no ha habido todavía una mayor capacidad, porque hay un problema de capacidad de la infraestructura municipal. Entonces, mientras no se pueda resolver mayores capacidades de gestión de los departamentos municipales, la respuesta a la comunidad igual es baja” (Actor de Implementación, 4).

“Las actividades que nosotros hacemos son autogestionadas, tampoco son solicitadas al municipio en sí, nos conseguimos las cosas. Tratamos de conseguir lo que más podemos. Y si no, con el municipio, ahí con algunas personas sacamos premios, sacamos distintos regalos, cosas así. Entonces más autogestionamos que nada” (Actor de Implementación, 2)

“Debiera haber dinero eh... Desde la red de profesionales hacia abajo, debieran tener dedicación específica. ¿Te das cuenta? Imagínate un profesional cuarenta y cuatro horas a la participación, cuarenta y cuatro horas para promoción, cuarenta y cuatro horas para analizar, sistematizar, a decir buenas prácticas, a estar más cerca de la gente” (Actor de Implementación, 5).

La última cita pone de manifiesto un hecho también emergido en otras declaraciones, relativo a que de los Agentes de Participación que existen en cada dirección municipal, casi ninguno presenta dedicación exclusiva a dicha tarea, pues esas labores se encomendaron a profesionales ya existentes, a quienes se les agregó dicho rol. De este modo, los tiempos disponibles para esas tareas son bajos, y las competencias específicas también son pocas, considerando que no se trata de profesionales con conocimiento en participación ciudadana.

Finalizando esta revisión, se constatan realidades diferentes en dos aspectos de importancia para estas materias: En primer lugar, diversas declaraciones muestran que existe un potencial de mejora en la inversión en infraestructura municipal barrial, especialmente en lo referente a los CAM, considerando la diversidad de tareas que pueden desarrollar estos centros para descentralizar los servicios municipales y fomentar la participación ciudadana. Por otra parte, se destaca la inversión en el

SIGMA, sistema de información territorial que permite georeferenciar la inversión de todas las direcciones del municipio, y que será una gran utilidad para monitorear los alcances barriales de dicha inversión.

1.4 Capacitación Funcionarios

Como se mostró en el marco conceptual, en la revisión de los casos de innovación en participación ciudadana desde gobiernos locales, la capacitación de los equipos profesionales corresponde a un aspecto de alta importancia para poder concretar las políticas formuladas en esta materia, considerando que el potenciar estos procesos requiere de funcionarios capaces de diseñar, implementar y evaluar políticas, de maximizar recursos, de vincularse adecuadamente con las comunidades y sus contextos, entre muchas otras tareas. Como se mostrará, los hallazgos en esta materia indican que el dotar de mayores capacidades a los equipos no se encuentra vinculado exclusivamente con la generación de instancias de educación formal, aún cuando dicho aspecto también ha sido parte de las acciones desarrolladas por el municipio.

Una primera apreciación que emerge en este ámbito dice relación con el reconocimiento realizado por uno de los entrevistados respecto a que una parte de los aprendizajes en esta materia se adquieren en la ejecución misma de estas políticas, dado el carácter innovativo de este tipo de iniciativas:

“En ese tiempo uno...había salido recién de la universidad, pregrado, ¿cachay? Entonces el tema de la participación era como: ‘Oh, que novedoso, que interesante’. Y a medida que pasaron los años, fue como un aprendizaje, en tanto conocimiento de la participación, tuvimos que leer mucho, tuvimos que aprender a hacer, el ensayo y error, ¿ya?” (Actor de Diseño, 2).

Por esta situación, la continuidad de los equipos se vuelve importante, pues la partida de miembros de los diferentes equipos involucrados implica la partida también de parte de los aprendizajes, los vínculos y los procesos desarrollados durante la implementación de esta política. Los efectos de esta situación se aprecian en la siguiente declaración que da cuenta del efecto negativo que trae para la política no cuidar la continuidad de los equipos:

“Ha existido una muy alta rotación y pérdida de los enlaces encargados de la vinculación del municipio con las organizaciones sociales de cada barrio” (Actor de Diseño, 6).

Relacionado con esto, y como se mencionó para el apartado “1.2 Impacto Organizacional”, es parte importante de este proceso de maduración de los equipos la instalación de un cambio en la cultura funcionaria, que tal como debe ser tomado en cuenta en el tipo y la profundidad de las modificaciones del organigrama municipal, también debe ser abordado desde la formación conceptual y práctica que desarrollan

los trabajadores del municipio. Así lo demuestra la siguiente declaración de uno de los profesionales de implementación entrevistados:

“Es un proceso en donde ellos tienen que acostumbrarse a compartir espacios de poder que antes eran exclusivos de ellos, y hoy día tienen que permear sus fronteras y abrirlas a otros. Y cómo te dijera yo... Educarse. En términos teóricos y en términos prácticos en esto” (Actor de Implementación, 5).

Otro elemento relacionado con el potenciamiento de las capacidades de los equipos refiere a que incluso considerando el desarrollo de los espacios de formación formal y a los mencionados procesos de desarrollo en el trabajo, para dar cuenta de los objetivos planteados por esta política se requiere que los profesionales presenten un perfil acorde a los requerimientos surgidos. Esto, si bien no reemplazaría de forma automática los otros aspectos mencionados para la mejora de los equipos, permitiría acelerar y optimizar dichos procesos.

Las siguientes declaraciones dan cuenta de esta situación, donde incluso se da cuenta de dirigentes sociales que sienten tener más conocimientos en algunas temáticas que los propios funcionarios con los que interactúan, lo que sin duda puede dificultar la legitimidad con que ellos logren instalarse como interlocutores válidos desde el municipio:

“La dificultad que hemos tenido es que muchas veces no hemos tenido las personas más idóneas en el lugar, o en el rol finalmente. Porque no han tenido las herramientas suficientes para poder desarrollarlo. Entonces eso se ha traducido efectivamente en que a veces el dirigente siente que él tiene mayor nivel de conocimiento y de información incluso que el propio territorial, y por tanto, hay un descrédito al rol del mismo, y la mirada crítica también respecto de su funcionamiento” (Actor de Diseño, 1).

“A veces los dirigentes sabemos más que un funcionario: ‘La ley tanto dice esto, esto otro’. Es bueno que te preparen antes” (Actor Comunitario, 2).

Se destaca de todos modos que existe conciencia de esta situación por parte de los profesionales de diseño entrevistados, y que esa constatación se ha reflejado en las definiciones que se han tomado para la conformación de los nuevos equipos:

“Hoy estamos reconstituyendo el equipo de territorial. Hasta hace poco tiempo ese equipo no tenía un perfil claro (...) En eso no había claridad y hoy día se ha construido un perfil que requiere de algunas competencias, de habilidades. Que requiere que la persona sea profesional” (Actor de Diseño, 3).

Otro aspecto detectado en este tema refiere a la importancia de que el trabajo a realizar en el marco de la política de gestión barrial cuente con orientaciones claras desde quienes lideran el proceso, y también que se ponga a disposición de los equipos las

herramientas requeridas para dar cuenta de los desafíos asumidos. Sin dudas, ambos aspectos contribuyen a desarrollar el potencial que presenta el municipio en esta labor, como se demuestra a las siguientes declaraciones:

“Yo creo que hay sectores donde existe convencimiento ‘Me gusta esto y me gusta desarrollarlo’. Yo creo que está en la forma de hacerlo. Hay otros sectores donde yo creo que ‘Es parte de lo que tengo que hacer’ (...) Y hay otra gente que dice ‘Esto es algo nuevo que me está tocando, pero vamos viendo cómo se desarrolla, mientras no me dejen clarito como se desarrolla yo no lo voy a integrar 100%” (Actor de Diseño, 3).

“Nos hemos hecho internamente una autocrítica, en que tampoco le hemos entregado todos los elementos necesarios a esta persona para que efectivamente hagan su trabajo como corresponde (...) ofreciéndole plataformas de trabajo con instancias de trabajo, espacios de trabajo y herramientas de trabajo que le permitan un actuar más sólido. Por ejemplo, que efectivamente sean validados como contrapartes en las otras direcciones municipales a la hora de ir a consultar una demanda particular de un barrio” (Actor de Diseño, 1).

Se observa en la última cita que parte de las definiciones y las herramientas requeridas ni siquiera demandan mayores recursos monetarios al municipio. Por el contrario, se encuentran relacionadas con la necesidad de que dichas definiciones sean comunicadas de manera efectiva, y den cuenta de manera concreta de las que establece esta iniciativa.

Por último, dejamos el aspecto que tal vez puede considerarse como más relacionado con el potenciamiento de las capacidades funcionarias, referido a la presencia de instancias de educación formal impulsadas por el municipio para sus profesionales. Como se ha mencionado, como parte de las acciones contempladas en la implementación de la política barrial se encuentra en curso un diplomado en participación generado por el municipio, en convenio con una universidad de la capital. Si bien el foco inicial de este curso se encontraba orientado a entregar herramientas a dirigentes sociales, también se ha incluido a trabajadores del municipio en esta instancia, quienes muestran una muy alta valoración de la iniciativa. Se observa además que existe una proyección de continuar con ella luego de su implementación en curso:

“Hemos hecho alianza con alguna universidad (...) y hemos incorporado dentro de los módulos de la escuela también un módulo para los (enlaces) territoriales” (Actor de Diseño, 1).

“Ha sido interesante en el tema de liderazgo, trabajo en equipo, negociación. Estamos en la etapa preliminar, aún no hemos entrado en el área chica, que tenga que ver exactamente con la participación. Y en ese punto de vista, el equipo docente

y los relatores, han sido de buen nivel, de buen nivel. Sí, estamos motivados” (Actor de implementación, 6).

“A partir del próximo año no solo vamos a capacitar a los agentes territoriales, sino que también vamos a capacitar ojalá a la mayor cantidad de recursos humanos municipal, que es lo que hoy a nosotros el alcalde nos ha pedido” (Actor de Diseño, 1).

IV.2 Desarrollo y ejecución de la Política Barrial

Como se indicó en la operacionalización, en este segmento nos adentraremos en la revisión de los logros y alcances del diseño y la implementación de la política de gestión barrial. Como se apreciará con más detalle, veremos que el foco principal del trabajo con la comunidad está puesto en los dirigentes de organizaciones sociales, específicamente de aquellas territoriales. También veremos que los principales logros de esta iniciativa hasta el momento corresponden al establecimiento de canales de vinculación con la comunidad, pero aún se encuentra al debe en propiciar instancias de planificación barrial, y de respuesta a los múltiples requerimientos operativos que desde cada barrio son planteados al municipio. Por otra parte, podremos apreciar que los niveles de participación comunitaria observados se centran en instancias de entrega de información y de consulta, quedando al debe en aspectos vinculantes. Finalmente, observaremos que los barrios se han logrado instalar como unidad de gestión del trabajo municipal, aunque se encuentra pendiente aún su reconocimiento formal desde el municipio. Se destaca el hecho de que estas unidades aún en no se encuentran en el imaginario de la gran mayoría de la población de la comuna de Maipú.

2.1. Actores Considerados

Como se comentó en la descripción de la política de gestión barrial, las diferentes herramientas consideradas por esta iniciativa han puesto el foco principal de la participación en los dirigentes sociales, quienes son entendidos como los mediadores entre el municipio y la comunidad no organizada. Así se aprecia con claridad en la siguiente afirmación, en donde uno de los funcionarios vinculados al diseño de la política barrial incluso les reconoce a los dirigentes el carácter de “socios” del municipio:

“Siempre la vinculación es directa con los dirigentes (...) que son nuestro socios. Cuando nosotros queremos juntarnos con la comunidad, no podemos llamar a toda la comunidad así que en términos operativos nuestros socios son los dirigentes” (Actor de Diseño, 3).

De este modo, salvo instancias como las votaciones de las Consultas Presupuestarias, en las que se considera la voz de la comunidad no organizada para definir los proyectos

seleccionados, en el imaginario de los profesionales del municipio se reconoce como universo de participantes a los dirigentes sociales:

“Ahora el municipio fue avanzando a través de distintas cosas: A través de talleres, de participación con los vecinos, a través de las subvenciones. Cuando digo vecino me refiero específicamente más a las organizaciones” (Actor de Diseño, 4).

Para los dirigentes se encuentra también naturalizado que la situación se desarrolle de esta manera, pues consideran que es a través de ellos que resulta más efectivo el trabajo participativo:

“La sociedad civil organizada es la que tiene más importancia, y por tanto saca los proyectos. Para consultarles es importante, pa representar es importante, para capacitar, importa para todo” (Actor Comunitario, 1).

Diferentes aspectos se encuentran a la base de esta situación, siendo tal vez el más evidente el hecho de que la ciudadanía tradicionalmente ha contado con pocos espacios para hacer oír su voz en nuestra institucionalidad, lo que ha consolidado una cultura de baja participación:

“Acá la gente no es muy participativa, pero cuando la gente requiere algo viene. Por decirte, los paseos de fin de año, del verano... Aquí puede estar lleno de gente anotándose para los paseos, pero después no aparece hasta el otro año. También hay gente que le gusta que le den, que le den, pero cuando la organización necesita el apoyo de ellos, nadie está poh” (Actor Comunitario, 2).

Sobre esto, desde el municipio se aprecian dos visiones. Por una parte, se considera como deseable el hecho de que la participación comunitaria se dé enmarcada en su vinculación con algún tipo de organización social, considerando que ese hecho permite la “responsabilización” de la participación individual:

“Ahora para que sean parte de la toma de decisiones, hay una lógica de derecho de coresponsabilidad, para ser parte de eso uno tiene que organizarse, para ser parte de la toma de decisiones tienes que hacerte responsable de la toma de decisiones y ahí quienes hoy día tienes esa condición son los dirigentes” (Actor de Diseño, 3).

Por otro lado, se encontraron visiones que manifiestan como importante el hecho de que las iniciativas del municipio logren llegar a población no organizada:

“No solamente la gente organizada tiene que estar en esto, sino que tiene que estar el carnicero, la gente de la farmacia, como unir un poco el barrio, o sea, el objetivo mío es que ellos tengan raíces acá en Maipú, ese es la opinión mía, o sea, que se sientan parte del municipio, que el mall no se puede construir ahí sin que ellos no sean tomados en cuenta, una cosa así. Ese es mi rol, por lo menos” (Actor de Implementación, 3).

Esta última mirada, si bien proyecta un escenario deseado más complejo de conseguir, opera con una lógica en la cual la responsabilización de la comunidad no depende de su participación en algún tipo de organización social. Este aspecto es importante, pues el fomentar la participación de actores individuales, por el contrario, debiese contribuir a una mayor transparencia de las iniciativas, a realzar la importancia de los acuerdos conseguidos, y con todo esto, a consolidar la estructura barrial y las herramientas a través de las que ella se implementa.

De todos modos, tomando en cuenta que es en los dirigentes sociales que se han enfocado las instancias de participación, se observa una intención de articular la voz de los dirigentes de diferentes tipos de organizaciones, lo que es posible constatar desde los profesionales del municipio y desde los propios dirigentes:

“Nosotros lo que hacíamos era que estuvieran presentes tanto organizaciones de juventud, organizaciones culturales, comités de allegados, de vivienda, juntas de vecinos, principalmente. Como que no hay otras...” (Actor de Diseño, 2).

“En la Mesa Barrial el que quiere va y el que no va no ha ido porque no ha querido ir, no porque no ha sido invitado” (Actor Comunitario, 3).

Pese a esto, la generalidad de las experiencias desarrolladas muestra que el énfasis de la participación en las Mesas Barriales y en las otras iniciativas promovidas por el municipio corresponde a los dirigentes de organizaciones territoriales (Juntas de Vecinos), a los que se suman los Clubes de Adulto Mayor, por la amplia disponibilidad que presentan sus representantes. Esto es constatado por representantes municipales de diseño y de implementación:

“Nuestra deficiencia en el enfoque barrial ha estado en eso, hemos tratado principalmente con las (organizaciones) territoriales, y lo que queremos es que en las mesas barriales participen todos, el club deportivo que es del barrio, el centro de madres que es del barrio, los clubes de adultos mayor siempre participan, pero generalmente estamos en ese círculo: Clubes de adulto mayor y junta de vecinos” (Actor de Diseño, 3).

“Siguen teniendo preponderancia en el territorio, esto es así, pero yo creo que vamos avanzando en la inscripción de las otras organizaciones, aunque no avanzamos tanto como nosotros quisiéramos” (Actor de Implementación, 4).

De esta manera, han contado con poca participación otros tipos de organizaciones, que sin duda contribuirían a dar cuenta de inquietudes significativas de la población, a partir de los intereses sectoriales desde los que surgen estas agrupaciones.

*“- ¿Los Consejos de usuarios de la Salud, están presentes en las Mesas Barriales?
- No. O sea, nosotros dentro de la evaluación que se hizo de quienes participaron en las Mesas Barriales, hicimos notar ausencia de los dirigentes de salud (...). Y*

también hicimos notar ausencia de otros estamentos como jóvenes, y dirigentes relacionados con el deporte” (Actor de implementación, 5).

Esta reflexión, realizada por parte de uno de los Agentes de Participación, es demostrativa respecto del tipo de organizaciones que no han sido incorporadas, o que lo han sido pero con poca eficacia. Esta situación se encuentra relacionada entre otras con dos causas principales, ambas consecuencia de que el liderazgo del diseño y la implementación de esta política se encuentra alojado en la DIDECO del municipio: En primer lugar, esta situación ha incidido en que naturalmente la articulación desde esta dirección se ha efectuado con aquellas agrupaciones ciudadanas con las cuales dicho departamento presenta una relación más fluida, y respondiendo a los intereses de dichas organizaciones:

“La oferta para ese vecino que no es de una organización territorial no es atractiva” (Actor de Diseño, 3).

“(Participación en Mesas) Por invitación directa que hace el Enlace. O sea esos vínculos los tenís que hacer tú en el territorio, personalmente” (Actor de Implementación, 3).

El Enlace Territorial, a uno de los cuales pertenece la última declaración, se convierte en un actor de alta importancia para determinar el alcance que logran instancias como las Mesas Barriales, dado que justamente es quien opera como “*enlace*” entre la comunidad y el municipio, lo que lo convierte a su vez en un “*filtro*” de participación. Así, aún cuando busque una articulación con actores diversos, su mayor efectividad naturalmente se alcanza con aquellas agrupaciones tradicionalmente más cercanas a la Dirección en la que se desempeñan.

En segundo lugar, el liderazgo de DIDECO también implica que la coordinación desde ese espacio con otras unidades del municipio es más complejo que si la entidad responsable de la participación tuviese un alcance orgánico más transversal. De este modo, no se aprovechan totalmente las relaciones que presentan otras direcciones del municipio con dirigentes sociales, como se aprecia en las siguientes declaraciones:

“El Club Deportivo se vincula directamente con Deportes y tienen su espacio de participación en la Oficina de Deporte, pero no van a una discusión barrial, que es un tema que tenemos que mejorar” (Actor de Diseño, 3).

“También tiene que intervenir la Oficina de la Juventud. Y la Oficina de la Juventud está a cargo de todo lo que es los jóvenes. Nosotros como prestamos servicios, realmente no tenemos servicios como para jóvenes, para traerlos” (Actor de Implementación, 2).

También emergieron como instancias que comienzan a ser consideradas de modo incipiente en las Mesas Barriales las organizaciones sindicales y los Consejos

Escolares, y se constata la casi inexistente participación de representantes de otras instituciones públicas y de organizaciones juveniles. Sobre estos últimos, existe una importante y difundida preocupación por su baja incorporación a estas instancias. Como lo mencionó uno de los dirigentes: “Casi no hay ningún dirigente que tenga menos de 50 años” (Actor Comunitario, 2). Por esto, se aprecia que el horizonte de fuerzas vivas de la comunidad a los que se puede ampliar de modo más consistente este espacio es bastante variado.

Pese al desafío antes planteado, las indagaciones realizadas permiten afirmar que, con el énfasis ya mencionado en las organizaciones territoriales, el proceso desarrollado hasta este momento ha sido efectivo en lograr la participación de un número importante de dirigentes sociales. Sin lugar a dudas, esto da cuenta de que las instancias implementadas han sido bien valoradas, y también de que la voluntad de participación de estos representantes es alta, cuando se abren espacios para recoger sus inquietudes. Así lo muestran las siguientes afirmaciones de los diferentes tipos de actores entrevistados:

“Después de ya ocho años que llevamos procesos participativos, los dirigentes ahora... Hay muchos que quieren participar! Ahora como que muchas veces tú citai a algo y como: ‘Oye, ¿Por qué no me citaste?’. ‘¿Por qué yo no estuve?’. ‘¿Oye por qué estuviste tú y yo no estuve?’” (Actor de Diseño, 2).

“Los dirigentes, por lo menos, están mucho mejor preparados. Acá también estamos aportando a generar competencia en ellos y son demandantes. Entonces la recepción de ellos es buena, tanto para compartir desafío como para poder echarse sus problemas encima y poder buscar soluciones” (Actor de Implementación, 1).

“La municipalidad cita, y estamos todos aquí adentro. O sea la gente está preocupada ahora, de lo que pasa en su sector” (Actor Comunitario, 1).

Todo esto nos lleva a la reflexión respecto de los niveles de representatividad que alcanza esta política, considerando quienes se han encontrado más o menos cercanos a las herramientas ejecutadas en el marco de la política de gestión barrial. Al respecto, un elemento destacado por varios entrevistados indica que el alcance de las organizaciones territoriales de todos modos es muy amplio, por dos razones: Primero, debido a que los representantes de estas agrupaciones presentan un conocimiento muy amplio del espacio en el que se desenvuelven, por lo que en general dan cuenta de buena forma de sus problemáticas principales:

“Nosotros como dirigentes somos los que llevamos los problemas a las mesas barriales, y la llevamos al municipio. Y estamos las 24 horas de los 365 días del año en nuestras villas, entonces sabemos los problemas que existen más que cualquier persona, que un Concejal, que un Alcalde, que todos” (Actor Comunitario, 2).

Por otro lado, dados los bajos niveles de participación social que existe en nuestra ciudadanía, se resalta que los dirigentes de distintas organizaciones muchas veces se repiten, por lo que dentro de la gran cantidad de representantes mayormente territoriales con los que se trabaja, de todas formas se encuentran otras perspectivas en sus visiones:

“Normalmente la presidenta de la Junta de Vecinos que funciona acá, también funciona en la agrupación de mujeres que está en este sector, y del adulto mayor. Entonces eso le da un poco más de peso al trabajo comunitario. Y ellos tienen más respaldo, porque no es sólo una persona, si no varias que entienden que coexisten en el mismo lugar y que tienen intereses comunes” (Actor de Implementación, 1).

Ahora bien, una apreciación interesante respecto de la representatividad que alcanzan los dirigentes sociales indica que esta puede verse afectada por la capacidad que tengan de lograr que el municipio responda a las inquietudes de la comunidad, como se observa:

“Ahora, la credibilidad también para que la gente crea en el dirigente, nosotros cuando gestionamos algo en el municipio, y el municipio lo soluciona, el vecino va a creer en el dirigente. Pero si a uno no le dan solución, el vecino va a decir: ‘Pucha que es mal dirigente, no hace na’” (Actor Comunitario, 2).

Esto nos muestra que la legitimidad y la representatividad de un dirigente no deben entenderse como inmutables, y que en esa variación el municipio puede jugar un rol importante, pues si es capaz de responder adecuadamente a sus requerimientos colaborará con una mejor valoración de los dirigentes por parte de la comunidad. En caso contrario, la representatividad de la política de gestión barrial puede verse afectada negativamente, ya que el trabajo sostenido con representantes sociales poco reconocidos por la población redundaría a su vez en un bajo reconocimiento y valoración de la misma política barrial. Por esto, podemos decir que efectivamente municipio y dirigentes sociales son “socios” en la tarea de construir y legitimar la política de gestión barrial.

2.2. Tipos de Herramientas

Antes de comenzar esta revisión, es importante destacar una observación surgida a partir de la evidencia recolectada: Al momento de realizar el trabajo de campo de esta investigación, no se apreció la existencia de una difusión hacia la comunidad, o incluso hacia los mismos equipos municipales, de una visión general de la política de gestión barrial. Si bien esta iniciativa se encuentra difundida e instalada gracias a los años que lleva de implementación, las herramientas que configuran su implementación no han sido presentadas como un todo de manera sistemática, que las haga reconocible como parte de una misma política municipal. Si bien esto es esperable considerando que

efectivamente algunas de las acciones que se describen en este trabajo se iniciaron previo a la implementación de los barrios, dado que en este momento se ha avanzado en diferentes niveles de articulación entre ellas, sería deseable que se las distinguiera y difundiera con un sello unitario.

Lo anterior, debido a que las entrevistas realizadas con los diferentes actores seleccionados muestran que no existe una referencia clara respecto de la totalidad de iniciativas que son parte de esta política, ni tampoco se aprecia referencias a alguna fuente que les permita distinguirlas, ni a alguna política o sello comunicacional que las “emparente”. Todas estas alternativas pueden ser consideradas como opciones que permitirían mejorar y potenciar esta política, en el doble nivel mencionado: Hacia la comunidad y hacia la totalidad de los funcionarios municipales.

Realizado esta observación, a continuación se describirán los logros y alcances observados a partir de la implementación de las diferentes herramientas de trabajo directo con la comunidad que considera la política de gestión barrial. Se distinguen dentro de estas a los que pueden considerarse como “Herramientas de participación”, relativas a las instancias generadas para recoger la participación ciudadana, y a las “Estructuras de participación”, referidas a las modificaciones organizacionales efectuadas por el municipio para el mismo fin. Sobre estos últimos, si bien ya se han efectuado algunas apreciaciones en el apartado “1.2 Impacto Organizacional”, en este segmento se pondrá atención en su llegada hacia las organizaciones sociales, más que al rol que han presentado para la preparación y coordinación interna del trabajo. De este modo, queda fuera de esta revisión instancias como los Agentes de Participación y la Gerencia de Participación, que no presentan trabajo directo con la comunidad.

i) Herramientas de Participación

- **Mesa de Participación:** Esta instancia surge con el objetivo de ser “*Una expresión de diálogo permanente entre el municipio y la ciudadanía*”, que busca el desarrollo barrial a partir de “*Imágenes objetivo a lograr*” (Actor de Diseño, 1). De este modo, se entienden como instancias permanentes de vinculación y coordinación entre la comunidad y el municipio para aspectos operativos, pero también para la proyección de las mejoras a realizar en el mediano y largo plazo para cada barrio.

En cuanto a dichas tareas, la evidencia muestra que el foco efectivo del trabajo mayoritariamente desarrollado se encuentra solo en la primera de ellas, dado que la dinámica actual que se observa ha puesto mayor énfasis en los planos de coordinación operativa, e incluso de bajada de información por parte del municipio hacia las organizaciones sociales que participan de la instancia.

“Probablemente fueron más un espacio de entrega de información que de decisión, que es lo que nosotros queremos entregar, y lo que estamos buscando hoy día” (Actor de Diseño, 1).

“De pronto se convierte eso en comunicación de ellos hacia nosotros y no nos escuchan, el espacio que queda para nosotros es muy poco” (Actor Comunitario, 3).

De este modo, vemos que el espacio para la construcción de un horizonte o una estrategia de desarrollo barrial no ha existido, o ha sido menor respecto de los otros que han sido parte de las Mesas. Pese a esto, los entrevistados manifiestan una opinión crítica también respecto de la utilidad que ha presentado esta instancia en su contribución a resolver problemas cotidianos que enfrentan los vecinos en cada uno de sus barrios. En este punto, el problema principal es que la demanda generada por este tipo de problemas es muy superior a la capacidad actual del municipio para dar respuesta: *“Las mesas de coordinación barrial se han transformado un muro de lamento donde los vecinos llegan a demandar mucho” (Actor de Diseño, 3).* En este plano, se vuelve llamativo el hecho de que la mayor parte de las demandas de la comunidad corresponden a temas relativos a aseo y espacios públicos (limpieza de espacios, tala de árboles, construcción de áreas verdes, entre otros), lo que puede ser positivo para el municipio en términos de que focaliza el ámbito en el cual debe mejorar sus capacidades para dar cuenta de estos requerimientos.

Otro de los puntos sobre los que hay consenso, refiere a que también se considera una falencia de estas Mesas el hecho de que las discusiones y definiciones efectuadas no tengan un carácter vinculante. Para el plano proyectivo, esto se encuentra relacionado con las dificultades que han presentado para su implementación los PLADEBAS (como veremos más adelante), y en el plano operativo, con la distancia observada entre la demanda de servicios y la capacidad de respuesta del municipio. Sin embargo, existe una constatación respecto de esto en los equipos municipales, y se vislumbra como algo a mejorar:

“Las Mesas Barriales no han funcionado muy bien, porque las Mesas Barriales no son resolutorias. Nosotros damos a entender o a saber cuáles son los problemas de las organizaciones, de los barrios, de las calles, de las casa. Pero (...) las soluciones se demoran mucho. Si yo quiero que corten el árbol porque tiene termitas, pucha las termitas se comen mi casa” (Actor Comunitario, 1).

“El Alcalde nos ha pedido profundizar estos mecanismos del trabajo con la comunidad, entregándole la lógica de estos próximos 4 años: Ojalá avanzar de Mesas Barriales a Consejos Barriales, donde finalmente los barrios tengan una instancia vinculante de la gestión municipal en lo que significaría el desarrollo de su territorio más inmediato” (Actor de Diseño, 1).

Pese a todas las críticas observadas, es llamativo el hecho de que las Mesas Barriales de todas formas son valoradas, tanto por los equipos municipales como por los representantes comunitarios. Se vislumbra en esta instancia una oportunidad con mucho potencial, y que también ha logrado avances en materias de gestión interna del

municipio y de la relación de éste con la ciudadanía. Sin lugar a dudas, estos logros le han permitido ganar legitimidad y mantenerse como un espacio con proyección:

“En el barrio Tres Poniente, a través de las mesas de coordinación barrial, se lograron poner de acuerdo los dirigentes y solicitaron una audiencia pública. En esta audiencia se levantó un conjunto de demandas que tienen que ver con la infraestructura barrial. (...) Después de eso, a través de este departamento se establece una coordinación entre la respuesta que van dando los distintos actores municipales a la demanda que ha hecho la comunidad” (Actor de Implementación, 4).

“Nos permitió poder alinear un montón de instrumentos técnicos en el municipio para ir sabiendo hasta dónde desarrollamos la comuna con esta mirada también mucho más identitaria en lo territorial (Actor de Diseño, 1).

“No quitaría nunca las mesas de coordinación barrial, independiente que todavía no se llegue a lo que de verdad se quiere. No las quitaría nunca, porque es el nexo que uno tiene (con el municipio)” (Actor Comunitario, 3)

- **PLADEBA:** Los Planes de Desarrollo Barrial se encuentran en una fase aún más incipiente de implementación que otras de las herramientas consideradas en esta política. Como se mencionó recién respecto de las Mesas de Participación, la capacidad de concretar frutos respecto del trabajo de participación que se ha desarrollado ha sido baja, siendo uno de esos aspectos la planificación del trabajo con la comunidad a realizar en cada barrio: *“La primera etapa de los PLADEBA son muy incipientes. Ahora yo creo que va tener un impacto mucho mayor, ahora se va profundizar mucho más en ellos”* (Actor de Diseño, 2).

Se aprecia un reconocimiento a la vinculación directa entre la proyección que presentan estos Planes Barriales y la Mesa de Participación. Podría entenderse que los PLADEBA vendrían a ser la institucionalización de las definiciones de dichas Mesas, en su plano de proyección sobre la visión de futuro de cada barrio, y en la medida se les incorpore alguna capacidad vinculante:

“Queremos que efectivamente esta Mesa de Desarrollo Barrial se traduzca el día de mañana en un Consejo de Desarrollo Barrial, que el PLADEBA sea su instrumento más inmediato, y que sea de la comunidad entera” (Actor de Diseño, 1).

Respecto de los aspectos que contribuirían a potenciar esta herramienta, existen dos muy concretas, de diferente alcance pero de impacto directo en este instrumento. El primero dice relación con la etapa de elaboración de los PLADEBA, y se encuentra vinculado a las metodologías que los representantes del municipio han generado en su etapa de trabajo directo con los dirigentes sociales. Los hallazgos de este estudio muestran una importante autocrítica de quienes han sido los principales involucrados en la implementación de esta iniciativa:

“Podríamos haber tenido una mucho mejor performance en cómo bajamos con los vecinos, podríamos haber llegado más coordinados. Por lo pronto hemos trabajado con metodologías que no son del todo oportunas para el público al cual estamos yendo (...). Haber salido a consultar a los vecinos, haber dispuesto un espacio en la web para que los vecinos se pronuncien de forma permanente sobre algunas funciones que les interesa para sus barrios. La forma yo creo que podemos mejorarla bastante, podemos ir avanzando mucho mejor. Pienso principalmente en la metodología de trabajo con los vecinos, la forma de cómo estamos dando la información, qué estrategia estamos dando para eso. Pienso que han sido, en algunos casos, muy complejas para lo que queremos hacer y para la gente con la que estamos trabajando, que se transformaron en reuniones muy extensas. Terminábamos a las 11 de la noche algunas veces. Eso desgasta mucho, tanto al funcionario como al vecino” (Actor de Diseño, 3).

Como se aprecia, existe un momento de “Ensayo y error”, que se ha vivido con otras de las herramientas utilizadas en esta política, y que está ahora particularmente presente en los PLADEBA dado el nivel incipiente de implementación en el que se encuentra. Es importante notar que algunas de las soluciones vislumbradas por este profesional de diseño apuntan justamente a responder a este desafío con soluciones que podríamos calificar como “no tradicionales” dentro de la administración pública, lo que indica que las dificultades observadas en la implementación de una política innovadora también requerirá de metodologías de trabajo en la misma línea para su implementación.

De todos modos, como se observa en casi el total de las herramientas consideradas en la política de gestión barrial, si bien se reconocen importantes espacios de mejora para la implementación de los PLADEBA, de todos modos existen elementos en los que ha permitido avances para el trabajo municipal. En particular, se indica que la información que se ha recogido con la aplicación de este instrumento ha permeado la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal. La proyección en esta materia da cuenta de que este proceso debiese realizarse de manera más sistemática:

“(PLADEBA) Recogían muy a grandes rasgos el proyecto de desarrollo de los barrios, las carencias, y hacia donde debe apuntar el desarrollo de los barrios, y se tomó en cuenta. Después fue apuntando hacia allá el PLADECO” (Actor de Diseño, 2).

“Hoy día se están desarrollando los PLADECO y va a estar constituido por dos grandes ramas, una es los PLADEBA que son los Planes de Desarrollo. O sea, los 21 PLADEBA. Más ejes temáticos o temas sectoriales o líneas generales, digamos” (Actor de Diseño, 3)

Finalmente, de parte de los actores comunitarios las referencias existentes a esta iniciativa son más bajas que para otras de las herramientas de la política barrial, dado el menor impacto que ha presentado. De todas formas, existe expectativa positiva por

versiones futuras de su implementación, pues se consideran que contribuirá a alinear a las diferentes organizaciones sociales de cada barrio respecto de lo que se espera desde el municipio para ese espacio:

“(PLADEBA) Si, eso se supone que viene en marzo... Mmm no lo sé, no te puedo decir cómo va a resultar eso, pero como yo te decía creo que van a haber muchas discusiones. Va a ser bueno a lo mejor, porque algunos van a querer una cosa y otros otra, y ahí como van a llegar a un acuerdo va a ser bueno” (Actor Comunitario, 3).

- **Cumbres Comunales:** En cuanto a estas cumbres, su valoración se positiva en los actores de diseño que se mantienen desde que se implementaron por última vez. Las consideraciones más importantes indican que permitieron proyectar una visión del desarrollo comunal, a partir de la participación de representantes de diferentes sectores de la población maipucina:

“Yo creo que las cumbres son lo mejor de Maipú. Fue un momento donde toda la comunidad, habían desde empresarios hasta el vecino de a pie sentados en una misma mesa. De diferentes corrientes políticas también... Y pudimos dialogar y ponerse de acuerdo respecto de lo que necesita la comuna” (Actor de Diseño, 1).

La actual gestión alcaldicia no considera este instrumento dentro de la proyección de su implementación. De todos modos, la experiencia generada por las versiones anteriores realizadas, así como la opción que entregan de aunar visiones de distintos actores en la proyección de la realidad comunal, las transforman en una herramienta con alto potencial para eventuales nuevas ejecuciones.

- **Concursos Presupuestarios “Yo Participo”:** Esta herramienta se distingue de otras por ser la única que permite la participación de actores no organizados, así como también por ser la única que presenta un carácter vinculante. Por ambos aspectos, la información recolectada muestra que es una instancia bien valorada por la comunidad: *La gente lo valora mucho, porque siente que finalmente es su voluntad la que está cumpliendo. Muy bien valorada” (Actor de Diseño, 1).*

Sin embargo, la visión de los dirigentes sociales es diferente, ya que indican algunos inconvenientes en su implementación, principalmente relacionados con las dinámicas de interacción que algunas versiones de estos concursos han generado entre las organizaciones sociales de cada barrio:

“En lo último que hicieron, en el Yo Participo, fue competir por las plazas, por las máquinas de ejercicio. Yo encontré que era malo, eran muchos dirigentes, no supieron enfrentarlo y pelearon entre ellos. Fue una competencia de votos, y el que ganaba con sus votos le ponían en su plaza máquina de ejercicio. ¿Entonces qué pasa? Imagínate, hubo dirigentes que eran muy competitivos y pelearon entre ellos” (Actor Comunitario, 3).

Junto con lo anterior, se constata también por parte de estos actores que este tipo formato no ha dado espacio para que sean los propios vecinos quienes articulen iniciativas que logren los recursos que se encuentran a disposición:

“El municipio no entrega espacios para que los vecinos se organicen y propongan algo, sino que limita todo a 'Elijan entre esto o esto otro'. Es siempre el municipio el que define ya de antemano las opciones, por lo que esos espacios no son realmente de verdadera participación” (Actor Comunitario, 4).

Sobre esto, surge como escenario natural la opción de que los presupuestos considerados se pongan a disposición de las Mesas Barriales, ya que con eso se les entregará a esas mesas al fin un nivel de decisión vinculante, lo que contribuirá a aumentar su legitimidad por parte de la comunidad. Este proceso debe ser acompañado por representantes del municipio, para velar porque no se desarrollen dinámicas de competencia y rivalidad entre organizaciones, y para que más bien se propicien vínculos de cooperación y corresponsabilidad.

- Escuela de formación Permanente de Dirigentes: Esta escuela, al momento de la realización del trabajo en terreno, presentaba su primera implementación, con cerca de 200 dirigentes sociales y presencia de Agentes de Participación y Enlaces Territoriales municipales. Su proyección es que sea una instancia permanente, en la que constantemente diferentes dirigentes puedan adquirir conocimientos en materias de diseño y postulación de proyectos, funciones de instituciones públicas, atribuciones legales de participación ciudadana, entre otros. El objetivo, es contar con dirigentes más preparados para ser parte de los desafíos participativos que ha construido el municipio, así como respecto a las aspiraciones con que cuentan las propias organizaciones sociales. Desde los funcionarios municipales existe la visión de que el impacto de esta iniciativa sea no solo sobre los beneficiarios directos, pues estiman que cada asistente podrá distribuir a partir de su trabajo práctico los conocimientos adquiridos a quienes sean parte de sus organizaciones:

“Lo que queremos propiciar con la escuela es que yo te voy a pasar eso y tú vas a llegar a tu barrio y lo vas a distribuir como corresponde, lo vas a ir entregando, transmitiendo las competencias. Si les vamos a enseñar a hacer proyectos, que no sólo el dirigente que fue hacer el curso se quede con eso, sino que le enseñe a toda su directiva, entonces hay ahí un flujo de formación que es lo que nosotros queremos instalar” (Actor de Diseño, 3).

De parte de los propios dirigentes que se encuentran participando, existe una muy alta valoración de la iniciativa, pues en línea con la visión antes expuesta del profesional de diseño del municipio, manifiestan que su labor cotidiana se verá potenciada a partir de esta instancia. Este potenciamiento impactará tanto el trabajo que efectúan ellos mismos de modo directo en las organizaciones a las que pertenecen, como a la vinculación que presentan con el municipio, la cual podrá mejorar en coordinación:

“Creo que es lo mejor que puede haber, porque nos están enseñando a trabajar con plan de trabajo, a hacer rendición de cuentas, cuenta pública, eh... Cómo formular proyectos, es como que a los dirigentes le abrieron su mente ahora” (Actor Comunitario, 3).

“Pa que entiendan los dirigentes sociales cuáles son los conductos regulares (del municipio), por qué se hace tal cosa, por qué no se hace de alguna otra manera. Yo creo que esta bueno que se entienda, porque además así sabemos a qué atenernos” (Actor Comunitario, 1).

Se observa entonces que esta es una herramienta con una muy importante proyección, que aborda un área de demostrada relevancia según las experiencias revisadas en el marco conceptual de fomento a la participación ciudadana desde gobiernos locales. Si bien el efecto que puede presentar es más observable en el mediano y largo plazo, hasta el momento su implementación parece desarrollarse de buena forma, considerando la buena evaluación que presentan representantes del municipio y actores comunitarios. Dada la enorme cantidad de dirigentes sociales que existen en una comuna tan amplia como Maipú, este programa podría continuar su formato por mucho tiempo, aunque una eventual mejora podría ser, luego de alcanzar una masa crítica amplia de dirigentes formados, el que se generen programas de profundización en áreas específicas de gestión que puedan volverse cruciales luego del avance de la implementación de la política de gestión barrial.

ii) Estructuras de Participación

A continuación se presentarán aquellos elementos de la política barrial relacionados con modificaciones en la estructura municipal que cuentan con trabajo directo con la comunidad y las organizaciones sociales. Como se indicó al inicio de este segmento, mostraremos los hallazgos relativos a los alcances que ha presentado ese trabajo con los habitantes de la comuna, considerando que ya se han revisado los impactos organizacionales internos que han provocado estas innovaciones. En concreto, se presentará un análisis de los CAM y de los Enlaces Territoriales.

- **Centros de Atención Municipal (CAM):** Como otras instancias consideradas en este trabajo, estos Centros existen desde antes del surgimiento de la política de gestión barrial, aunque el tipo de trabajo que realiza se ha modificado desde la introducción de la iniciativa que es materia de este estudio. Originalmente su rol era exclusivamente de descentralizar la entrega de servicios municipales: *“Que el vecino tuviera más cerca el municipio”* (Actor de Diseño, 1), en una comuna de considerable tamaño geográfico. De este modo, una instancia que tuvo como objetivo inicial el entregar la posibilidad de realizar trámites y consultas de manera más ágil, fue adquiriendo nuevos desafíos, conforme el mismo municipio se inició en la implementación de la política barrial:

“La dirección anterior les dio una lógica mucho más territorial, y les pedí que efectivamente que fueran agentes locales (...). En primer lugar, promotores de participación en el lugar, que instalaran capital social, y que finalmente fueran entes articuladores de los barrios en cómo entonces los intereses de la comunidad se organizaban, se articulaban, y se llevaban al municipio más ordenados” (Actor de Diseño, 1).

En cuanto al alcance que ha presentado esta nueva vocación de los CAM, tenemos que se encuentra muy alineado con lo que ha sido el resto de la implementación de la política barrial: Se ha cambiado el foco de la mirada, que ha pasado de estar hacia el interior del municipio a considerar como elemento central a la comunidad, aún cuando eso todavía no se expresa en una capacidad de planificación vinculante. En ese sentido, los profesionales municipales consideran que los Centros de Atención han aportado con una capacidad de diagnóstico más profunda de la realidad territorial: *“Conocen a los dirigentes, saben la realidad cómo les afectaba, tenían sensibilidades que no teníamos en el nivel central” (Actor de Diseño, 1).*

También ha sido un aporte el hecho de que con esta nueva mirada la infraestructura y los servicios disponibles en los CAM ahora son sensibles a los intereses y necesidades que presenta la comunidad:

“Eso es lo que nos importa, cómo entregar una mejor oferta a los vecinos, una oferta más amplia y además cómo tenemos esa comunicación con ellos para saber qué es lo que necesitan. Entonces nuestro mayor desafío es continuar con este proceso de participación” (Actor de implementación, 1).

“Nosotros aquí también trabajamos con la Junta de Vecinos, con Centro de Madres y con varias organizaciones. Pero en el fondo, mostrándoles lo que es el CAM, prestándole por ejemplo para hacer una reunión, prestándole el espacio físico” (Actor de Implementación, 2).

De todas formas, es llamativo observar que estos espacios se quedan al margen de incidir en otros ámbitos de la política de gestión, especialmente en el desarrollo de la Mesa de Participación. En esta, los profesionales que se desempeñan en los CAM participan más bien como colaboradores operativos de los Enlaces Territoriales, sin que se les considere como un apoyo con capacidad deliberativa en la implementación de esas instancias:

“Solamente prestamos lo que son las dependencias, ¿Ya? Todas las que son del sector poniente. Las salas que hay se prestan para hacer las Mesas Barriales. Viene el traslado territorial, que ellos hacen la convocatoria, nosotros solamente nos dedicamos a prestar el lugar físico” (Actor de implementación, 2).

Probablemente por esta situación, los representantes de la comunidad entrevistados identifican que el rol de los Centros se encuentra justamente más supeditado a apoyos

a la comunidad organizada y no organizada en materias operativas, sin que emerjan aspectos relacionados con las experiencias de discusión o planificación sobre la realidad territorial.

“Los CAM te acortan el trámite (...). Ahí pagas el agua, la luz, pides ficha de protección social, certificado del registro civil. Tú puedes hacer toda la parte, la parte cívica que necesites, en una parte cercana a tu casa” (Actor Comunitario, 1).

“Los CAM sirven para gestionar artículos de mercadería para algún vecino, si necesitas un bus porque murió alguien. Sí, sí sirven los CAM, son útiles. Te brindan la ayuda que tú necesitas a veces, y no sabes donde llevar en el municipio” (Actor Comunitario, 4).

De todos modos, como se ha observado, el ámbito proyectivo cuenta con un bajo desarrollo en todos los ámbitos de la política barrial, por lo que no solo es un aspecto en que los CAM presenten espacio para la mejora.

- **Enlaces Territoriales:** Su rol es ser los responsables de la vinculación del municipio con cada uno de los barrios de la comuna, en un flujo bidireccional: Deben entregar información desde el municipio a las organizaciones sociales y organizar instancias como las Mesas Barriales y, por lo mismo, deben llevar al municipio los principales requerimientos surgidos desde la comunidad. Un detalle importante refiere a que no existe un Enlace exclusivo por barrio, sino que cada uno de estos profesionales se encuentra a cargo de, en promedio, 4 de estas unidades. Esta situación marca la profundidad del trabajo que pueden realizar, tomando en cuenta que existen barrios que, dada la magnitud de Maipú, son equivalentes a comunas de pequeño tamaño de la capital.

La actividad cotidiana de los Enlaces, tal como hemos visto para otras herramientas, se encuentra marcada principalmente por una actividad operativa, relativa a la gestión de problemáticas emanadas desde cada uno de los barrios. Este papel es predominante debido al bajo alcance proyectivo de las Mesas Barriales, a la cantidad de barrios que tienen a cargo, e incluso también a la configuración que se le ha dado a su trabajo desde los profesionales responsables del diseño de la política barrial, dentro de quienes se les considera como un “ejecutivo barrial”:

“El Territorial nace también con esta figura de tener personas profesionales o técnicos que fueran quienes hacen unas veces de acompañamiento principalmente con los dirigentes en los barrios. Que fueran la contraparte más inmediata del municipio en los barrios, entendiéndose esta suerte casi como un principio como del ejecutivo, donde mi relación por ejemplo con la municipalidad pasaba donde pasaba por el ejecutivo barrial” (Actor de Diseño, 1).

De este modo, y en el aspecto práctico de sus quehaceres cotidianos, vemos que efectivamente los Enlaces funcionan gestionando respuesta a problemas concretos que

afectan a la calidad de vida de los vecinos de la comuna, como se observa en la siguiente declaración de un Enlace entrevistado:

“- ¿Cómo operan regularmente uds?

- Nosotros con memos, con cartas, ponte tú. Con hacer catastros de las organizaciones, en qué estado están, si una dirigente me llama y me dice ‘Sabís que hay un vecino que tiene un árbol’, Porque es como reclama la ciudadanía. Tiene un árbol, yo mando un memo a aseo y ornato y hago el seguimiento, que le vayan a ver el árbol” (Actor de Implementación, 3).

Sin embargo, dada la importante intermediación que realizan, hay conciencia en parte de estos equipos de que su rol los sitúa como actores que deben poner en juego algo más que solo capacidad ejecutiva para la resolución de problemas operativos:

“No somos meras correas transportadoras, sino que somos actores sociales y en algunos aspectos actores políticos en la construcción del contenido de propuestas” (Actor de implementación, 4).

Sin embargo, nuevamente la falta de instancias vinculantes desde el municipio hacia la comunidad hace que dicho rol pase a un segundo plano, considerando la evaluación que hacen de estos profesionales los actores comunitarios entrevistados. En ellos, se aprecia una mirada crítica de su rol, en las Mesas Barriales, aunque se considera que su existencia es un apoyo para la resolución de los problemas de gestión cotidianos que enfrentan:

“Tenemos los Enlaces Territoriales, que son a los cuales atienden nuestra decisiones, qué necesitamos y cuáles son las cosas más urgentes que hay que solucionar en cada barrio. Cuando se salen los canales, cuando queremos que arreglen las plazas, más juegos, más cosas en los barrios” (Actor Comunitario, 1).

“La Mesa de Coordinación (Mesa Barrial), más bien es una instancia de participación. Creo que tampoco han pillado el eje de esto, tampoco han sido capaces de cómo enfrentar y trabajar con los dirigentes sociales, porque ellos llegan de pronto y te presentan a ti: ‘Todo esto es lo que hace el municipio’. Pero yo el otro día le preguntaba: ‘¿Pero tú sabes qué hace cada dirigente que va a esa reunión?, ¿Tú te has puesto a pensar si ese dirigente tiene un plan de trabajo, si ese dirigente tiene una meta en su barrio” (Actor Comunitario, 3).

Vemos que las limitaciones de las Mesas Barriales también hacen que la comunidad tenga una percepción negativa por este rol de los Enlaces, aunque estas declaraciones pueden también vincularse con las presentadas por actores de diseño relativas a la idoneidad del perfil actual de los Enlaces, y de la falta de herramientas que desde el municipio se les han entregado para que cumplan con sus labores.

Una vez revisadas las herramientas y estructuras de participación, queda como conclusión el hecho de que el proceso de implementación de las políticas de gestión barrial requieren del avance paulatino pero sostenido de las diferentes iniciativas consideradas, tomando en cuenta que cada una de ellas cumple un rol específico, pero complementario. Es importante comprender que no se alcanzará una profundización significativa de, por ejemplo, las Mesas Barriales, sin que se presenten mejoras en los recursos y capacidades de gestión de los Enlaces Territoriales, sin que las definiciones que se tomen en ese espacio permitan la generación de una agenda de trabajo de mediano y largo plazo en los PLADEBA, y sin que se mejore la capacidad de respuesta a los requerimientos operativos concretos que la comunidad presenta en dichos espacios. Esto es una muestra concreta de que la introducción de un paradigma participativo en una institución grande y que ha funcionado por largo tiempo con una dinámica diferente no puede desarrollarse de un día para otro, y requiere de modificaciones en muchos de sus quehaceres cotidianos.

2.3 Nivel de participación

En este apartado, se analizará el alcance de la participación ciudadana desarrollada con la implementación de la política de gestión barrial, lo que puede entenderse como una sistematización de la información presentada en los dos apartados anteriores.

Respecto de esto, existe consenso entre los entrevistados en cuanto a que las instancias de participación generadas por el municipio hasta el momento se han quedado en niveles de entrega de información y consultivos, estando muy al debe en aspectos deliberativos-vinculantes:

“Trabajamos mucho en el nivel informativo, que ni siquiera es un nivel de participación, sino que es una condición básica para generar participación. Trabajamos mucho en el nivel consultivo, por ejemplo, hoy día la dirección de aseo y ornato va a construir una ordenanza de medio ambiente, que contempla todo. El nivel resolutorio cuesta y el nivel vinculante es muy difícil, o sea, por la institucionalidad chilena. De hecho cuando nosotros hemos hecho consultas presupuestarias, algunas las establecemos como vinculante, pero en rigor no son vinculantes, porque después que la ciudadanía toma la decisión, quien tiene que aprobar esa decisión es el Consejo Municipal que eventualmente podría decirte que no” (Actor de Diseño, 3).

“- ¿Cómo evalúa los espacios que ofrece el municipio en términos de participación? ¿Cree que son suficientes?

- No, nosotros queremos más. Siempre queremos más, queremos tener injerencia en, por ejemplo, en las platas que se gastan. Queremos tener injerencia en que es mejor no sé, que nosotros decidamos invertir más en los juegos, más en infraestructura, más en educación, más en salud. Esas decisiones queremos. Yo

creo que son pocas, y a nosotros nos gustaría tener un canal de participación” (Actor Comunitario, 1).

Pese a esto, también existe coincidencia transversal respecto de lo deseable del desarrollo de espacios vinculantes, en los que la comunidad pueda definir aspectos que actualmente son potestad del municipio:

“(Participación vinculante) Sí, yo creo que es deseable. A eso, eso es lo que hay que llegar. O sea, si yo participo... Si a mí me invitan a participar, me gustaría que fuera escuchada mi decisión y que se hiciera parte y que se realizara” (Actor de Diseño, 2).

Este anhelo se vuelve importante en la medida que la ausencia de espacios deliberativos afecta de modo directo a la legitimidad que puede desarrollar que alcanza el proceso participativo, e incluso la legitimidad que logra el mismo municipio ante la ciudadanía:

“La gente está cansada de esa cuestión. Diez mil veces les han consultado, diez mil veces les han hecho encuestas, diez mil veces... Y después han resuelto entre cuatro paredes, esto se gasta. Tiene que ser una participación distinta, eso significa transferir conocimientos, transferir capacidades, reciclar expectativas y lo que también es importante, definir cuánto del poder que yo tengo hoy día, estoy disponible para compartir con otros, a nivel de la institucionalidad y a nivel de la comunidad” (Actor de implementación, 5).

“El municipio está generando hartos espacios, el problema es que no lo hace buscando recoger las inquietudes de la comunidad, sino que lo hace validando su trabajo. Dicen: 'Queremos resolver este problema, y pensamos en esta solución. ¿Qué opinan ustedes?'. Entonces no se generan espacios reales en los que la comunidad o las organizaciones puedan decir: 'En realidad el problema que más nos afecta a nosotros es este, y esta es la forma en que creemos que debiese resolverse’” (Actor Comunitario, 4).

En cuanto a las causas que explican esta situación, existe conciencia respecto del condicionamiento que genera nuestra institucionalidad para poder propiciar espacios deliberativos y vinculantes efectivos:

“La participación es un tema que se tiene que profundizar a nivel de país, y ahí a nivel local: Más descentralización, mayor autonomía de los municipios, abrir el sistema democrático a través de la participación. Y como te digo, con mecanismos vinculantes, normados, claros” (Actor de Diseño, 2).

Como se observó en la revisión conceptual, efectivamente nuestro contexto normativo hace muy difícil el que se puedan extender instancias en la que la comunidad asuma un rol de mayor protagonismo. Sin embargo, como también fue destacado en esa revisión,

existen otras experiencias de gobiernos locales en nuestro país que pese a dicho condicionante han logrado avanzar en estas materias. Por esto, son también importantes las definiciones que la institucionalidad local toma para innovar, dentro del contexto normativo vigente. En ese plano, se observa que existe una distancia importante entre la visión de futuro de esta política y los lineamientos concretos con los que se está implementando:

“Hay un lineamiento de lo que el municipio quiere, que es que haya más participación. Pero si voy pauteado con estos temas esa no es una participación real. (...) Pero la gente, algunos se dan cuenta y te lo reclaman, porque ponte tu vamos a equipar esta plaza con esta platita, columpios... Pero vienen delineados poh, o sea ya vienen con un perfil. No es realmente que los vecinos decidieran en qué gastar las lucas” (Actor de Implementación, 3).

Junto con las causas institucionales, emergen en el discurso de los entrevistados aspectos relativos a causas culturales que dificultan el desarrollo de políticas participativas, vinculados principalmente con la instalación de dinámicas clientelares y autoritarias en la relación de la institucionalidad con la sociedad civil. Esto no solo es visible para los profesionales del municipio, sino que también lo es para los actores comunitarios.

“Hay una cultura de clientelismo y de asistencialismo. Y nosotros queremos potenciar una lógica de corresponsabilidad, donde no sea solo que yo le pida al municipio y que ellos me respondan. Y que sientan que el municipio es tan bueno o tan malo según las veces que me responda” (Actor de Diseño, 3).

“Yo creo que la gente no puede ser resolutiva de un día para otro, porque hay un camino que hay que recorrer, porque tú sabes que la gente estuvo durmiendo muchos años. Entonces ahora creo que recién hay un despertar de lo que se quiere” (Actor Comunitario, 1).

Por todo anterior, se reconoce que el logro de niveles mayores de participación ciudadana debe realizarse a través de un proceso continuo y ascendente, que permita el desarrollo de aprendizajes para todos los actores involucrados. Algunos de los entrevistados consideran que el trabajo realizado en los últimos años con esta iniciativa ya ha permitido el inicio de estos cambios. Se entiende también que la efectividad de estos procesos contribuye a la legitimación de esta política que repercute en su alcance:

“Queremos que la realidad no sea pedir solamente, sino que también lleguemos a algo como: ‘Nosotros nos vamos a poner con eso, uds apóyennos con esto otro’. Ese es uno de los principales objetivos. Hay barrios, que como te comentaba, tienen esa lógica ya más o menos avanzada y han podido generar espacios. Pero

falta poder instalarlo como cultura permanente, no se va a lograr en uno o dos años” (Actor de Diseño, 3).

“Yo creo que primero hay que darle una mayor fortaleza a los dirigentes para que ellos mismo fortalezcan su organización. Al tener dirigentes fuertes, tienes organizaciones fuertes y tienes una comunidad participativa” (Actor de Diseño, 4).

Finalmente, se apreciaron otros dos aspectos relevantes relativos al nivel de la participación alcanzada con esta política, desde los actores comunitarios entrevistados: En primer lugar, aún cuando pueda presentar una dinámica no estrictamente relacionada con la lógica barrial, se destaca la necesidad de que en los grandes proyectos municipales también se considere la opinión de la comunidad, cosa que hasta ahora no ha ocurrido, según estos actores: *“En los proyectos grandes que transforman la ciudad, esos proyectos sí tienen que ser consultados con la comunidad”* (Actor Comunitario, 1). Si bien hay iniciativas de este tipo que sí han contando con participación ciudadana (por ejemplo, la construcciones de Parque 3 Poniente y Hospital El Carmen), es importante destacar este elemento, ya que estos grandes proyectos, al concitar la atención de gran parte de la comunidad, se instalan como una referencia importante para la comunidad y para los propios profesionales municipales respecto de cómo ambos actores pueden trabajar en conjunto.

En segundo lugar, y pese a las importantes críticas que se han presentado hasta acá respecto a la forma como la política de gestión barrial se ha implementado, es destacable el hecho de que los propios actores de la comunidad reconocen la apertura a estas temáticas presentada por el municipio de Maipú. De este modo, se puede destacar el que el nivel incipiente de avance logrado por esta iniciativa al menos se ha consolidado al punto de ser reconocido y valorado por los actores comunitarios:

“Yo, mirando otros municipios, igual Maipú es el más abierto hacia los dirigentes y hacia la comunidad. De hecho también hay otra cosa: Aquí los dirigentes también reclaman más y exigen más, y eso es muy bueno. Tienen más instancia, con esto que hacen como una cumbre donde invitan a todos los dirigentes. No, si el municipio hace cosas” (Actor Comunitario, 3).

2.4 Instalación de lógica barrial

A continuación presentaremos las principales observaciones relativas a los alcances que ha presentado el barrio como unidad fundamental de la política estudiada, y como espacio en el cual se encuentran las diferentes herramientas de trabajo generadas por el municipio con los actores que las implementan y con la comunidad maipucina.

Un primer elemento que se destaca es el hecho de que ha permitido iniciar una sistematización del trabajo a escala subcomunal, y que ese proceso cuente con participación de una comunidad que comparte realidades comunes:

“Lo que el municipio pretende juntar, junto con levantar esa información, es procesar la información de modo tal que no sean necesidades aisladas, puntuales o coyunturales. Sino que más bien respondan a una lógica más barrial, por lo que eso requiere acuerdos, consensos y respondan a procesos colectivos” (Actor de Diseño, 5).

Este aspecto además, ha presentado una instalación inicial en los equipos municipales y dirigentes sociales debido a que se sustenta en denominaciones enraizadas en la identidad de la comuna y de sus habitantes:

“Había que ordenar, que la comuna no fuera un número. Había que darle una identidad a la zona, rescatar esa identidad local: El Abrazo, la Ciudad Satélite, Los Héroes, Rinconada, el Casco Central, etc.” (Actor de Diseño, 4).

A partir de estas agrupaciones, se ha permitido el inicio de una dinámica de gestión de las políticas municipales que busca poner énfasis en la asociación de las diferentes organizaciones sociales que comparten un mismo barrio, aspecto de difícil articulación en el escenario prebarrial.

“Tenemos hartos barrios que no tienen espacio de encuentros y ahí hay una lógica de entregar sedes, donde el énfasis va a estar empleado en la Asociatividad. Antes se usaba mucho la lógica de ‘Tú eres dirigente y vienes para acá, ya me has hinchado mucho. Ya toma, aquí tienes la sede’. Y la sede es tuya. Ahora el énfasis es distinto, es: ‘¿Quieres sede? ¿Usted y quién más? ¿5 organizaciones distintas?’ Perfecto, generamos asociatividad y se entrega un espacio” (Actor de Diseño, 3).

Dentro de los límites que presenta esta unidad de gestión, el primero que llama la atención refiere a que pese a que los barrios tienen una importante instalación en el trabajo municipal, aún no se encuentran sancionados por parte de su Consejo Municipal. Por esto, es una tarea pendiente y de importante ejecución el que se dé cuenta de esta carencia: *“Falta el respaldo normativo y legal interno que le daría más fuerza a lo que tenemos hoy día o no”* (Actor de Diseño, 1). En línea con esto, el resto de los aspectos contenidos en esta iniciativa han avanzado en materia de formalización, pero aún dependiendo en buena medida de la priorización política de la gestión alcaldía actual. De este modo, se constata la necesidad de que se genere una estrategia, que no la haga depender de esa contingencia:

“Hoy aquí hay una voluntad, una disposición, pero esa disposición llega otro alcalde y esa decisión se acaba. Una política debería trascender a una autoridad” (Actor de diseño, 3).

Por otro lado, si bien se ha mencionado un reconocimiento por parte de los dirigentes sociales que se han encontrado más vinculados a las herramientas de esta política, aún se encuentra lejano un reconocimiento por parte del resto de la ciudadanía, para quien esta construcción aún no emerge como relevante dentro de su cotidianeidad.

“Nosotros hemos hecho encuestas de satisfacción. Entonces le decimos: ‘¿Usted de qué barrio es?’. ‘No, yo de aquí, de La Galaxia’. ‘¿Pero qué barrio pertenece?’. ‘No poh, de aquí’. O sea no saben, mucha gente que no sabe (...). Hasta a mí me costó aprenderme donde vivía, de qué barrio era. La gente no tiene por qué saberlo si nadie se lo dice” (Actor de Implementación, 3).

“Probablemente el vecino que no está organizado va a seguir pensando en su villa y no en su barrio” (Actor de Diseño, 3).

Esta situación tiene como consecuencia el hecho de que la perspectiva barrial solo puede ser trabajada con los dirigentes que conocen estas nuevas estructuras, sin que se pueda sumar al resto de la comunidad, que sigue pensando en la lógica de la villa, población, o sector al que pertenece. Esto puede dificultar la profundización de la instalación de los barrios, así como la legitimidad de las definiciones que se tomen a partir de la política barrial.

Junto con lo anterior, también se vuelve un problema de alta significancia para la participación el hecho de que este formato impide recoger dinámicas no territoriales. Así se recoge de la opinión de uno de los actores comunitarios entrevistados, miembro del COSOC a partir de la representación de las organizaciones indígenas de la comuna:

“La política barrial es una buena instancia, porque junta en una misma mesa a dirigentes de diferentes organizaciones que son de un mismo sector. Pero ese tipo de políticas no sirven para dar cuenta de organizaciones como la que yo represento, porque nosotros tenemos socios que están repartidos por toda la comuna, no pertenecen a un barrio determinado. Entonces ¿Qué sentido tiene que participemos en un barrio, si la realidad de ese sector no es la que viven nuestros socios?” (...) *A nosotros los barrios no nos sirven, porque en cualquiera que participemos, nosotros siempre vamos a ser 2 o 3 dirigentes, contra 20 o 30 de Juntas de Vecinos”* (Actor Comunitario, 4).

Esto impone el desafío de que la política de fomento a la participación implementada desde los barrios sea complementada con iniciativas que den cuenta de otras realidades, como lo pueden ser, además de las organizaciones indígenas, otras vinculadas al deporte o a la juventud, entre muchas otras opciones.

Pese a los alcances recién presentados, hay un mérito importante con la implementación de la política de gestión barrial, referido a que ha dado inicio a una apertura del municipio hacia la comunidad, la cual ha valorado los espacios y ha generado crecientes demandas que permitan la profundización de la iniciativa. En este escenario, retroceder en los espacios generados para la participación ciudadana no sería posible sin que existan importantes costos políticos: *“Ahí está el logro, en que ahora no podís no generar acciones participativas del municipio, es una exigencia”* (Actor de Diseño, 2).

IV.3 Dinámicas de participación generadas

En este segmento se pondrá foco en el efecto que la política barrial ha presentado en las organizaciones sociales, tanto en lo relativo al uso que efectúan estas de los espacios institucionales establecidos por el municipio para escuchar a la ciudadanía, como en lo que respecta a las instancias de organización vecinal que han surgido sin participación de esta institución, pero como fruto de la vinculación comunitaria que han propiciado los barrios.

Como veremos, los espacios abiertos por el municipio han sido utilizados por variadas organizaciones sociales, que sin embargo presentan como carácter común el ser principalmente territoriales. Destaca el hecho de que la participación de estas organizaciones (y sus dirigentes) obedece a la necesidad por expresar inquietudes y propuestas de solución ante las principales problemáticas que afectan a cada barrio de Maipú, por lo que se levanta la exigencia de que estas nuevas instancias generadas por el municipio efectivamente permitan generar mejoras en dichos ámbitos.

Por otro lado, el incipiente nivel de implementación con que cuenta esta iniciativa hace que las dinámicas de participación extra institucionales que han surgido como consecuencia de la política de gestión barrial sean muy escasas, aunque de todas formas se aprecian algunos efectos en ese aspecto. A continuación los resultados de las dimensiones de esta área.

3.1 Uso de espacios institucionales

Como se ha mostrado a lo largo de la presentación de los resultados de esta investigación, ha existido una importante respuesta de parte de dirigentes de organizaciones sociales a las convocatorias realizadas por el municipio para participar de las diferentes instancias generadas en el marco de la política barrial. Esta respuesta ha permitido sustentar la implementación de las herramientas hasta ahora puestas en práctica, pues ha existido una “masa crítica” que ha permitido concretarlas con niveles aceptables de participación. En general, los dirigentes sociales que han sido parte de estas instancias se encuentran movidos por una vocación importante de participación, y de la búsqueda de mejoras en la calidad de vida de los espacios en los que se desenvuelven:

“Nosotros también en 4 Álamos queremos hacer un barrio mejor, con todo lo que estamos trabajando, en las Mesas Barriales, bien unidos. Eso como que le da una plusvalía al barrio (...). Aunque el objetivo yo siempre digo, es uno solo: Mejor calidad de vida, ¿Cierto? Mejor comunicación entre todos, mejor transporte, mejor todo” (Actor Comunitario, 3).

De esto se desprende el hecho de que la participación en las instancias generadas por el municipio no se ha realizado a partir de una fidelidad con la instancia, o con quienes

las dirigen o implementan. Dichos espacios han sido copados debido a que son vistos como una oportunidad para dar cuenta de las problemáticas que los dirigentes ven en sus barrios, con los cuales conviven cotidianamente.

Esto tiene diferentes implicancias para la política barrial, principalmente relacionadas con que la participación observada no es manejable por parte de los funcionarios municipales, lo que genera entre otros aspectos que los dirigentes sociales buscan diferentes caminos para resolver sus demandas, independiente del modo en que la estructura municipal busque canalizar estos requerimientos:

“Cada uno trabaja como cree que le va ir bien (...), o sea con el enlace llamamos para preguntarle o pedirle cosas, y al CAM vamos también a solucionar problemas o a enviar una carta por cual tenemos un problema para que lo solucionen” (Actor Comunitario, 1).

Por otra parte, cuando los barrios no se consideran como una instancia efectiva para resolver las demandas, el interés por participar de sus herramientas disminuye. En algunos casos eso llevará a los dirigentes a otras estructuras municipales, como nos muestra el ejemplo del dirigente de organizaciones indígenas, mientras que en otros esto puede redundar simplemente en que la comunidad se aleje de las estructuras municipales:

“Nosotros nos relacionamos con la Oficina de Asuntos Indígenas. Es un buen espacio para nosotros pues ahí se pueden tratar los temas específicos que son de interés para la organización que yo represento” (Actor Comunitario, 4).

“De repente hay barrios que van como en todo y hay barrios que no responde ni uno, que no quieren participar. Hay barrios que no quieren participar y otros que sí” (Actor de implementación, 3).

Este escenario se vuelve crítico para el municipio, pues remite a un aspecto crucial de toda la estrategia barrial de fomento a la participación, que dice relación con la representatividad de las instancias generadas. Esto es clave, pues la legitimidad y proyección de esta apuesta se sustenta en que sus instrumentos sean capaces de dar cuenta directa o indirectamente de los anhelos y desafíos de segmentos crecientes de la población. En la medida que eso no ocurra, un riesgo importante es que esta estructura mantenga, por nuevos medios, antiguas lógicas clientelares y asistencialistas de relación entre la institucionalidad y la comunidad (o sus representantes).

Pese a lo anterior, el análisis de la información recopilada parece mostrar que el momento actual de la implementación de la política barrial mantiene altas expectativas por parte de los dirigentes que han participado de ejecución. El hecho de que se abran espacios para recoger sus percepciones ha sido hasta el momento una razón suficiente para mantener vínculo con estas instancias, las que en varios casos han sido apropiadas y ampliadas por los vecinos, y asumidas con una gran rigurosidad:

“En La Farfana en esta Audiencia Pública, mi pega ahí fue poder coordinar, en esta participación vimos un total de 68 puntos, que querían plantear a las autoridades. Con 68 puntos la audiencia hubiese sido infinita. Y cuando me junté con ellos en dos reuniones para poder ver cómo vamos a coordinar este tema, yo vi una comunidad súper organizada, con una organización impecable, ordenado por temas. Ellos mismo habían ensayado y se habían tomado los tiempos. Había un trabajo muy bueno” (Actor de Diseño, 3).

“Aquí se está canalizando el canal Santa Elena, va a ver un proyecto de inversión digamos. Los vecinos, entre varias organizaciones, también construyeron un bosquejo de lo que le gustaría hacer. Entonces ellos se han tomado en serio el trabajo” (Actor de implementación, 2).

Sin embargo, este escenario difícilmente se mantendrá en el tiempo solo sustentado en expectativas, por lo cual se vuelve una necesidad para la proyección de la política el que esta pueda demostrar su impacto positivo en la capacidad que muestra el municipio para responder a los problemas de cada territorio de la comuna.

Finalmente, son también pertinentes a este análisis aspectos ya referidos en otros segmentos de este trabajo, como por ejemplo: La preeminencia de participación de actores organizados, especialmente de representantes de organizaciones territoriales (2.1 Actores Considerados), la focalización del uso de los espacios de participación en temáticas preponderantemente referidas a gestión de espacios públicos y áreas verdes (2.2 Tipos de herramientas), y la constatación de que el uso de los espacios abiertos por el municipio ha ido de la mano de un proceso que ha chocado, y ha tenido que romper, con dinámicas y culturas completamente contradictorias con estos nuevos principios, tanto a nivel de funcionarios municipales como en los propios dirigentes de organizaciones sociales (2.3 Nivel de participación). Debido a que ya han sido abordados, se consideró innecesario redundar en este apartado con dichos análisis.

3.2 Dinámicas autónomas

En este segmento se abordará el impacto que ha presentado la política barrial de gestión en las dinámicas autónomas de participación ciudadana, entendiendo por esas a las que prescinden de las estructuras y recursos municipales para su desarrollo. Al respecto, podemos indicar que dado el contexto actual de baja organización social, al hecho de que las herramientas implementadas a través de esta política se encuentran en una fase de instalación, y a que ellas han sido conocidas principalmente solo por dirigentes sociales; es que en esta materia los impactos han sido más bien bajos. Evidentemente, se pueden apreciar en la comunidad distintas dinámicas de organización, sin embargo pocas de ellas se encuentran relacionadas de alguna forma con las estructuras surgidas a partir de los barrios. De todos modos, como veremos,

existen casos incipientes que muestran que el impacto de esta iniciativa puede llegar también a este tipo de situaciones.

En primer lugar, es importante indicar que parte de los equipos de diseño del municipio efectivamente consideran como deseable el hecho de que se potencie, a través de esta política, la capacidad autónoma de la comunidad de generar organización y capacidad de gestión para responder a sus problemas y desafíos:

“Hay ejemplos de cómo se visualiza la gestión barrial. ¿A dónde apunta? A que los barrios generen desarrollo local desde ellos mismos, generar la autogestión y generar esos espacios que, hasta el momento nos han costado, pero es el paso que queremos dar ahora” (Actor de Implementación, 3).

Esta expresión, responde al reconocimiento de que la implementación de la política barrial, en caso de ser efectiva y lograr su consolidación, necesariamente debiese impactar en el desarrollo de esas capacidades por parte de la comunidad. Sin embargo, la lejanía de ese escenario respecto a la realidad actual hace que lo expresado por parte de este profesional municipal se queda en un deseo que por el momento no es acompañado de acciones concretas, y que además no aparece en los discursos de otros de los funcionarios entrevistados.

No obstante lo anterior, podemos observar que, pese a que son muy incipientes, sí es posible encontrar una vinculación entre la gestión barrial del municipio y dinámicas propias de las organizaciones sociales de la comuna. Esto es constatado también por profesionales del municipio en aquellos espacios en los que los niveles de participación son más altos:

“nosotros no podemos hacer todo y si queremos hacer todo, no creo que tenga el impacto que ha recibido al trabajar juntos en el objetivo que son más amplios que una villa y que una junta de vecino, aquí hay varios temas que son de barrio. Se han tratado como barrio, se han organizado como barrio... los dirigentes han tenido un esfuerzo paralelo al municipal” (Actor de Implementación, 1).

Este “esfuerzo paralelo” surge justamente a partir del conocimiento y la vinculación que han logrado los dirigentes a partir de la conformación de los barrios como espacios de participación. Desde los propios dirigentes sociales, estas dinámicas son relatadas como un escenario natural, conformado justamente a partir de los espacios generados por el municipio, pero paradójicamente, gatillado por las deficiencias que ha presentado su implementación:

“Sabes lo que nos ayudo a juntarnos: El hecho que por ejemplo, esta villa sabía algo que yo no sabía, y habíamos ido los 3 al municipio, ‘¿Y por qué ella sabía de una fecha y yo no?’. Entonces, dijimos: ‘¿Y por qué no nos empezamos a juntar todos los viernes?’(...). Y empezamos así todos los viernes. Después fuimos viendo

proyectos, después fuimos viendo el barrio, y nos funcionó bien” (Actor Comunitario, 3).

Sin embargo, la escasez del tejido social y de los recursos que pueden ser puestos a disposición de instancias de ese tipo, así como el hecho de que estas redes de dirigentes se conformaron al alero de instancias de trabajo desarrolladas por el municipio; conllevan a que de una u otra forma sus diferentes propuestas terminan siendo vinculadas de algún modo al municipio. Así se observa respecto al caso de una iniciativa relacionada con la visita a un sector rural de la comuna ilegalmente explotado por mineras, que busca ser recuperado por la comunidad:

“Una dirigente que dice: ‘Me interesa este tema’. Y convoca, gestiona, propicia espacios y se materializan. Y se gestiona esto de la Quebrada de la Plata, que quizás se irá cada dos meses, casi a hacer soberanía a la Quebrada, con buses que vayan para allá con niños, con familias, etc. Y eso no surgió de la municipalidad, eso salió de los vecinos” (Actor de Diseño, 3).

Todo lo anteriormente planteado da cuenta de que los barrios, como unidad de gestión aún son incipientes, tanto para la implementación de las políticas municipales, como en lo que respecta al conocimiento por parte de la comunidad organizada y no organizada. En ambos sectores se observa que los barrios no logran instalarse como el referente exclusivo, o incluso o principal, de la gestión territorial, lo que creemos comenzará a suceder cuando estas instancias se vuelvan vinculantes en materias de planificación, de gestión subcomunal y de definición significativa de recursos.

V. Conclusiones y recomendaciones

En este segmento final, se presentarán las conclusiones generales del estudio desarrollado, así como también las recomendaciones surgidas a partir de los resultados emergidos gracias a la investigación desarrollada. De este modo, se espera sistematizar los hallazgos y tratar de aportar a la profundización de la política analizada gracias a la mirada externa con la que se observaron los procesos y perspectivas de los actores involucrados en la política de gestión barrial.

V.1 Conclusiones Generales, Aportes y Límites de la política de gestión barrial.

Este apartado presentará en primer lugar las conclusiones generales respecto de los análisis efectuados a partir del presente estudio. De este modo, se dará una mirada transversal a las diferentes categorías a través de las cuales se presentó la información recopilada. Al final, y buscando dar cuenta de los objetivos de investigación, se presentarán los principales aportes y límites que se detectaron a partir de la implementación de la política de gestión barrial, a fin de destacar los logros que se han alcanzado en este proceso, y mostrar algunas oportunidades de mejora en las etapas venideras de su ejecución. Este último aspecto se presentará siguiendo las categorías de análisis ya presentadas, a fin de que este paso también sirva como una sistematización de esa revisión.

De este modo, a continuación se presentan las principales conclusiones del estudio:

- Nueva política, mirada integral: La indagación efectuada muestra que esta política cuenta con objetivos ambiciosos, vinculados a la inclusión de la comunidad en la definición de las políticas municipales y al tipo de desarrollo que se espera alcance la comuna, considerando la amplitud de su territorio y las particularidades que cada uno de sus diferentes sectores presentan. De este modo, se integran dos aspectos cruciales para propiciar un ejercicio activo de la ciudadanía por parte de la comunidad maipucina: La apertura de espacios para su vinculación con el aparato público local, y el desarrollo de instrumentos que les permitan incidir en las definiciones que impactarán en la realidad de sus espacios de residencia.

Sumado a lo anterior, se aprecia que el cambio de administración no solo no implicó retrocesos en los objetivos definidos, sino que mostró orientaciones para su profundización. Ejemplos de esta situación son la institucionalización y fortalecimiento de algunos de los procesos efectuados en el marco de la implementación de la política barrial, así como también la introducción de cursos de formación de dirigentes, que da cuenta de una creciente valoración del rol que pueden jugar los dirigentes sociales en la implementación de la iniciativa y, en general, en la gestión del municipio.

- **Ausencia de un sello distintivo:** Pese al fortalecimiento observado en el proceso de implementación de esta política, la indagación realizada muestra que un aspecto de vital importancia para la instalación y consolidación de esta política, y que no se ha abordado con la sistematicidad necesaria, corresponde a la generación de una estrategia comunicacional acorde a la iniciativa, que permita su comunicación efectiva hacia los equipos del municipio y hacia la comunidad maipucina. Como se mencionó en la presentación de resultados, las referencias que cada actor entregó respecto de las acciones que son parte de la política de gestión barrial son difusas, y no se observó en la documentación revisada ni en las declaraciones de los entrevistados la existencia de un “Sello” unitario que permitiese presentarlas como parte de una misma iniciativa.

Este aspecto es de alta importancia, pues para los equipos que son parte del municipio permitiría una comprensión más completa de la política, lo que facilitaría las coordinaciones entre diferentes direcciones, y además ayudaría a identificar y coordinar los aportes que puede desarrollar cada equipo, especialmente aquellos que no se han sumado completamente a su implementación. En cuanto a la comunidad, se contribuiría a la difusión de la iniciativa, y con ello a aumentar la participación observada. También permitiría generar un mayor conocimiento en la comunidad de la estructura barrial, que hasta ahora no se encuentra dentro del imaginario de la comunidad no organizada de la comuna. De este modo, este ámbito es uno de los puntos que requieren ser abordados para potenciar la implementación de la política de gestión barrial.

- **Cambios ambiciosos, pero con poca priorización:** Pese a que como se constató, la proyección que sustenta la implementación de esta política es ambiciosa, y da cuenta de un cambio de muy amplio impacto en el funcionamiento del aparato municipal, los avances concretos que se han implementado han sido de bajo alcance. Si bien casi la totalidad de las herramientas y estructuras generadas han permitido mejorar la vinculación de la ciudadanía en la gestión del gobierno comunal, estos avances han sido lentos, y se encuentran a mucha distancia de las intenciones expresadas en los documentos rectores de la iniciativa y de los deseos de los responsables de su diseño y ejecución.

Esta distancia se expresa de manera concreta en los recursos que se encuentran vinculados a la implementación de la política, en un sentido doble: Por una parte, las innovaciones en materia de estructuras se han realizado principalmente con reacomodos del personal ya existente, el cual por lo general no presenta dedicación exclusiva a estas nuevas labores. De este modo, no ha existido una inversión en equipos profesionales con dedicación acorde a la magnitud de las tareas propuestas. Por otro lado, el porcentaje de recursos municipales en los que se ha considerado la opinión de la comunidad para la definición de sus destinos es muy marginal respecto del total de recursos con que cuenta la administración, por lo cual las líneas de acción concretas que sigue el municipio siguen siendo producto mayoritario de sus propias

definiciones. Por esto, si el municipio aspira a avanzar de acuerdo a la profundidad que sus propios lineamientos han establecido, debe ser capaz de priorizar a esta política con los recursos que requiere para su implementación.

- **Vuelco en el foco de la mirada del municipio:** Pese a que lo realizado hasta el momento por parte del municipio para concretar esta iniciativa ha tenido bajo impacto en la cotidianidad de la vida de los habitantes de la comuna, sí se observa un efecto importante a nivel interno del municipio, relacionado con un cambio de mirada en el funcionamiento de muchas de sus estructuras. Este cambio refiere a que la inercia institucional, acostumbrada a un funcionamiento en el que los insumos para la construcción de sus políticas vienen desde el propio municipio; ahora se topa con la introducción de una nueva mirada, en la que la consideración de las voces surgidas desde la comunidad tiene una alta valoración.

Si bien la capacidad del municipio de concretar de forma directa y vinculante la voz de la comunidad ha sido baja, es evidente la internalización que ha alcanzado en los profesionales que hasta el momento se encuentran vinculados a la implementación de la política barrial el cambio de perspectiva. Este cambio se refleja en el convencimiento profundo que muestran estos funcionarios respecto de la necesidad y la conveniencia de consolidar procesos de participación efectiva de la ciudadanía en el trabajo municipal, lo cual además es correspondido con la implementación de diferentes herramientas orientadas a vincular sus labores prácticas con la comunidad, aún cuando sea mayoritariamente solo de modo consultivo. Por esto, se ve poco probable que los espacios que ha ganado la valoración de la participación ciudadana en el municipio sufran retrocesos, pues más bien se vislumbra que esta siga siendo potenciada en lo sucesivo.

- **Reductos inexpugnables:** El cambio de perspectiva descrito ha permeado ha casi la totalidad de los equipos municipales, que por las características de su trabajo, se encuentran vinculados a la comunidad. Sin embargo, diferentes unidades no acostumbradas a interactuar con la ciudadanía se mantienen muy alejadas de la internalización, e incluso del conocimiento de esta iniciativa. El cambio de paradigma que implica incorporar a la comunidad dentro de la gestión del gobierno local requiere que sea asumido por todas las instancias del municipio, y no solo por la DIDECO y las unidades que de ella se desprenden.

Los hallazgos de la investigación muestran la existencia de espacios municipales en los cuales las orientaciones de fomento a la participación ciudadana han llegado muy tenuemente, y donde la nueva división barrial no ha sido difundida o vislumbrada como una herramienta para la gestión territorial y la inclusión de la comunidad.

- **Equipo responsable de la política barrial con bajo alcance:** Junto con la baja magnitud de los recursos involucrados en la implementación de la iniciativa, contribuye también al bajo impacto de la política barrial el hecho de que el equipo responsable de

liderar su implementación (Gerencia de Participación) se encuentra alojado en una de las múltiples direcciones del municipio. De este modo, el alcance de las orientaciones y herramientas concretas que genera este equipo es muy alto en esa unidad, y en las que se encuentran más vinculadas a ella; pero es muy bajo en las que se encuentran más distantes.

A causa de lo anterior, se detectó que algunas estructuras sectoriales del municipio que realizan trabajo directo con la comunidad (en materias como salud, juventud y pueblos originarios), no se encuentran coordinadas con el esfuerzo central que realiza la Gerencia para fomentar la participación ciudadana, en el marco de la implementación de la política de gestión barrial. Por esto, y considerando que esta iniciativa se encuentra orientada a impactar en la totalidad de la estructura municipal, sería deseable que el rango de la Gerencia de Participación fuese más alto, tal como fue manifestado por algunos de los entrevistados en esta investigación.

- **Participación ciudadana no vinculante:** Como se ha mencionado, las iniciativas implementadas hasta este momento han servido principalmente para la entrega de información municipal a las organizaciones sociales, para que la generación de diagnósticos del municipio se efectúe con información recogida desde la comunidad, y para el levantamiento directo de problemáticas inmediatas que afectan a los residentes de Maipú (mantención de espacios públicos como áreas verdes, caminos, veredas, entre otros). Ninguno de estos ámbitos ha permitido que las inquietudes planteadas por la ciudadanía sean asumidas como un mandato vinculante por parte del municipio, pues dichas opiniones solo se consideran como una fuente que apoya los procesos de decisión que toma cada dirección municipal.

Esto ha provocado frustración en los representantes de la comunidad que han sido considerados en la política barrial, quienes no aprecian un impacto directo de su participación en las tareas que asume el municipio. Así, la valoración positiva que se observa por parte de los dirigentes sociales hacia la iniciativa se sustenta más en las expectativas futuras que en los frutos que han podido apreciar hasta el momento de su participación. Por supuesto, es poco probable que estas expectativas positivas se sustenten en el largo plazo sin un cambio en la situación antes descrita.

- **Participación centrada en dirigentes sociales de organizaciones territoriales:** La implementación de la política de gestión barrial ha considerado como actores principales de la comunidad a los dirigentes sociales, pues es a ellos a quienes se han dirigido casi todas las acciones de vinculación con la ciudadanía. Esto ha permitido recoger visiones sistematizadas de la realidad de cada barrio, pues los dirigentes sociales presentan un conocimiento importante de los espacios en los que se desenvuelven. Se destaca además que estos representantes cuentan con una importante vocación de participación, motivada principalmente por la necesidad de generar respuestas para las problemáticas que enfrentan sus barrios. De este modo, los actores comunitarios participantes hasta el momento en esta política no son

necesariamente afines al municipio, lo que les entrega una distancia que les permite ser críticos de los aspectos de la iniciativa con los que no se sienten a gusto.

Lo anterior, si bien marca una buena base para el trabajo a realizar, requiere ser complementado en el futuro con otras miradas existentes en la comunidad, principalmente a dirigentes sociales de organizaciones no territoriales (deportivas, juveniles, entre otras) y a la comunidad no organizada. Este aspecto supone un importante desafío para la estructura barrial que se ha construido hasta el momento, ya que implica que instancias como las Mesas de Participación deben mantener y profundizar su efectividad en un contexto de aumento y diferenciación de sus actores participantes. Si bien esto supone un escenario de mayor complejidad, sin dudas contribuirá a generar una política más representativa de la realidad de cada territorio.

- **Aportes a la gestión municipal:** Como se ha indicado, la participación hasta el momento en los diferentes instrumentos de participación ha quedado principalmente en niveles consultivos. Esto ha conspirado contra la capacidad de esta política de generar frutos concretos a partir de las herramientas implementadas. Por esto se vuelve urgente que esta política desarrolle una capacidad de concretar frutos visibles para la comunidad a partir de las instancias hasta ahora existentes, y que estos logros permitan mejorar su gestión como municipio. Existen dos ámbitos principales en los que estos frutos pueden ser concretados, considerando la implementación que ha presentado la política barrial: El primero refiere a construir planes de desarrollo barrial que sean efectivos en orientar el trabajo del municipio en cada una de estas unidades. El segundo requiere que el municipio mejore su capacidad de gestión de las problemáticas operativas que presentan los dirigentes sociales a los equipos municipales en las Mesas de Participación y a los Enlaces Territoriales. De este modo, el municipio debe lograr que las instancias de participación sean un aporte que contribuye a mejorar su gestión, más que un trámite o una traba para su funcionamiento.

Una vez entregadas las principales conclusiones, con una mirada transversal a las categorías de análisis utilizadas para presentar los resultados del estudio, se presenta una revisión respecto de los aportes y alcances de la iniciativa, a fin de responder a los objetivos de la investigación. Esto se presenta en las siguientes tablas, por cada una de las áreas revisadas:

Área 1: Intensidad de apoyo municipal a la participación		
Sub área	Aportes	Límites
1.1 Respaldo Político	<ul style="list-style-type: none"> * Apertura del municipio hacia los ciudadanos, con foco en el logro de desarrollo equitativo a partir de instancias vinculantes. * Profundización del proceso participativo durante su implementación, pese a cambio de administración efectuado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Conceptualmente las orientaciones de esta política son profundas e integrales, por lo que no se aprecian observaciones a este nivel de definición.

Área 1: Intensidad de apoyo municipal a la participación

Sub área	Aportes	Límites
1.2 Impacto Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> * Se constata inicio de cambio cultural, que no ha sido total pero ha avanzado. * Se observa una institucionalización de estructuras surgidas para implementar la política. * Levantamiento de equipos en terreno (Enlaces), y también de personal a cargo en cada dirección municipal de la facilitación de la política de participación (Agentes de Participación). 	<ul style="list-style-type: none"> * Solo algunas áreas del municipio han respondido al desafío participativo. * Los desafíos de la participación aún no son conocidos por todos los equipos municipales, faltando quienes pertenecen a unidades con poca cultura participativa. * Equipo que lidera proceso se encuentra alojado en una dirección municipal determinada (DIDECO), lo que dificulta la transversalidad de su llegada.
1.3 Recursos Entregados	<ul style="list-style-type: none"> * Barrios se consideran como referencia para distribución presupuestaria municipal. * Existe expectativa por parte de vecinos de incidir en la definición de presupuestos asociados a los barrios. * Comunidad aporta con algunos recursos a iniciativas municipales, cuando son considerados en su implementación. * Se han generado recursos para la capacitación de dirigentes sociales y funcionarios municipales. * Se destaca inversión en sistema de georeferenciación de la inversión municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> * Hay pocos recursos cuyo destino es decidido con participación ciudadana. * Consultas presupuestarias cuentan con bajos recursos, y los proyectos votados son predefinidas por el municipio. * Recursos humanos destinados a política barrial son escasos, considerando los objetivos planteados por el mismo municipio a la iniciativa. * Tampoco cuentan con grandes recursos las direcciones municipales más requeridas para resolver los problemas operativos planteados desde la comunidad.
1.4 Capacitación funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> * Se han generado espacios para de formación específicos para responder a los objetivos de la política barrial. * Se ha comenzado a definir un perfil de funcionario acorde a los objetivos de la iniciativa. * La capacitación de los actores de implementación fue conjunta con la realizada a dirigentes sociales, lo que contribuirá a generar vínculos y aprendizajes y lenguajes comunes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ha existido alta rotación en algunos equipos, especialmente en los destinados a implementación de la política barrial. * Profesionales asignados a algunos roles no siempre han sido acorde a los requerimientos de los objetivos a trabajar. * No siempre se han entregado apoyos necesarios para el correcto desempeño profesional de quienes implementan esta política.

Área 2: Desarrollo y ejecución de la Política Barrial

Sub área	Aportes	Límites
2.1 Actores considerados	<ul style="list-style-type: none"> * Herramientas de participación han contado con participación de dirigentes sociales convocados. * Al trabajar vinculados, se observa una alineación de voluntades entre representantes municipales y dirigentes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Contexto de baja participación social dificulta mayor alcance inmediato de iniciativas implementadas. * Falta integrar a las iniciativas a varios sectores relevantes de la comunidad: Dirigentes sectoriales (deporte, indígenas, etc), y etarios (jóvenes). * Las direcciones del municipio que realizan trabajo hacia esos grupos no se encuentran coordinadas con la política de gestión barrial, por lo que se pierde un espacio para aumentar alcance de iniciativa.
2.2 Tipos de Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> * Mesas de Participación han permitido consolidar un vínculo fuerte y reconocido entre el municipio y dirigentes sociales. * Los PLADEBA han permitido contar con mejores diagnósticos para otros instrumentos de gestión más institucionalizados, como el PLADECO. * Las Cumbres comunales permitieron generar visiones de futuro sobre la comuna, en interacción de múltiples actores, y con alto impacto comunicacional. * Las Consultas Presupuestarias permiten la participación de la comunidad no organizada, respecto de proyectos visibles para la comunidad. * La Escuela de formación permanente de dirigentes ha ampliado perspectiva de dirigentes sociales respecto de su rol ante la comunidad y sobre su vinculación con el municipio. * Los CAM han pasado de entregar servicios descentralizadamente a ser espacios al servicio de los requerimientos de la comunidad. * Los Enlaces Territoriales han permitido recoger, sistematizar y gestionar los problemas de la comunidad, aunque con foco en aspectos operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mesas de Participación: Han servido más como instancias informativas y consultivas, que como espacios deliberativos y vinculantes. * La capacidad del municipio de responder a las inquietudes de la población es muy baja. Esto provoca deslegitimación de esas instancias. * PLADEBA: No existe con suficiente instalación la planificación sobre la visión de futuro de los barrios. * Consultas Presupuestarias: Ponen en juego poco presupuesto del total manejado por el municipio, y la selección se realiza a partir de propuestas predefinidas desde el municipio. Asimismo, algunas versiones de su implementación han provocado la competencia entre dirigentes de distintos sectores de un mismo barrio. * El trabajo de los CAM no se encuentra completamente vinculado a otros espacios de vinculación con la comunidad (ej: Mesas de Participación y Enlaces Territoriales). * Los Enlaces Territoriales tienen a cargo muchos barrios, lo que dificulta su dedicación a cada uno de ellos. Además cuentan con poco apoyo del resto de la estructura municipal para realizar una labor más resolutive.

Área 2: Desarrollo y ejecución de la Política Barrial

Sub área	Aportes	Límites
2.3 Nivel de Participación	<ul style="list-style-type: none"> * El vínculo desarrollado por el municipio con la comunidad ha permitido afianzar espacios de entrega de información y de consulta, que se encuentran validados por sus participantes. * Existe consenso entre los diferentes actores involucrados respecto de la necesidad de propiciar espacios vinculantes. * Se reconoce la apertura del municipio hacia la comunidad respecto a la gestión que presentan otros municipios, lo que permite legitimar las iniciativas realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> * No se han podido generar espacios deliberativos-vinculantes en el trabajo del municipio con la comunidad, lo que debiese ser abordado en la profundización de la implementación de esta iniciativa. * Se constata que parte de ese trabajo de vinculación se ha efectuado con énfasis en la legitimación de elaboraciones del municipio, más que en la construcción efectiva de soluciones de manera participativa. * La legitimación de la política de gestión barrial es puesta en duda por algunos dirigentes considerando que no recoge muchos de sus planteamientos para la proyección de los barrios. * El contexto normativo, institucional y cultural de clientelismo y baja participación dificulta la generación de dinámicas más profundas de participación.
2.4 Instalación de lógica barrial	<ul style="list-style-type: none"> * El municipio ha comenzado a aproximarse al territorio y a la comunidad con una mirada más amplia y contextualizada. * Se ha desarrollado una gestión subcomunal a partir de unidades que reflejan la identidad y la historia de cada espacio. 	<ul style="list-style-type: none"> * Los barrios aún no son reconocidos y ratificados por el Consejo Municipal, lo que impide su formalización. * No existe una política que le asegure continuidad a la estructura barrial ante un eventual cambio de administración. * Los barrios no son reconocidos por parte importante de la comunidad no organizada de la comuna, que sigue presentando mayor lazo de pertenencia asociado a su realidad más próxima (villa, población, sector, etc). * Los barrios no han sido complementados con instancias que permitan abordar la participación de organizaciones no territoriales.

Área 3: Dinámicas de participación generadas		
Sub área	Aportes	Límites
3.1 Uso de espacios institucionales	<ul style="list-style-type: none"> * Municipio ha logrado consolidar espacios permanentes de vinculación con la comunidad, con representantes que cuentan con amplia motivación para participar, y con importantes niveles de conocimiento de los espacios en los que se encuentran insertos. * El municipio ha presentado flexibilidad para responder con instancias no presupuestadas originalmente a algunas demandas de la comunidad, como la generación de Audiencias públicas en terreno, entre otras. 	<ul style="list-style-type: none"> * Los espacios institucionales generados por el municipio no siempre son del todo satisfactorios para los requerimientos de la comunidad, la que tiende a buscar otros caminos por los cuales canalizar sus inquietudes. * La poca efectividad que logran algunas de las herramientas de la política barrial disminuye su valoración ciudadana, y con ello los incentivos para la continuidad de la participación. Ante esto, en caso de persistir esta realidad un riesgo es que se mantengan dinámicas clientelares tradicionales, previas a la política de gestión barrial.
3.2 Dinámicas autónomas	<ul style="list-style-type: none"> * No se observan instancias concretas orientadas a apoyar la organización de la comunidad independiente de las estructuras municipales. Sin embargo, el tipo de trabajo proyectado debiese inevitablemente tener impacto en esta materia. * En algunos casos específicos de alta participación, se ha observado el aprovechamiento de parte de las organizaciones sociales de las vinculaciones conseguidas a partir de la implementación de la política barrial para generar actividades autoconvocadas. 	<ul style="list-style-type: none"> * La política barrial aún se encuentra en una etapa de consolidación de sus herramientas, por lo que es poco factible en el corto plazo que se desarrollen muchas dinámicas autónomas de participación ciudadana a partir de su implementación.

V.2 Recomendaciones para la profundización de la política

Para finalizar este estudio, y dando cuenta de los objetivos de investigación planteados, a continuación se presentarán algunas recomendaciones que, a la luz de los análisis efectuados, se estima que contribuirían a fortalecer la implementación de la política de gestión barrial. Algunas de estas recomendaciones corresponden a lineamientos que debiesen ser considerados como referencia general a lo largo de la ejecución de toda la iniciativa. Otras más bien implican acciones concretas a realizar, para dar cuenta de mejoras específicas que pueden ser introducidas.

Independiente del nivel en el que se sitúe cada una de las siguientes recomendaciones, es importante resaltar una obviedad que no deja de ser necesaria en este punto: Estas indicaciones dan cuenta de la perspectiva del autor de este trabajo, que, por ende, surgen desde una mirada externa a la realidad de los equipos que se desempeñan ejecutando esta política. Por esto, la justeza que puedan llegar a tener queda a evaluación de los actores involucrados cotidianamente en el desarrollo de esta política,

que son los más capacitados para determinar los caminos que esta iniciativa debe seguir.

Una vez efectuada esa observación, a continuación se exponen las principales recomendaciones emanadas desde este estudio:

- Política Comunicacional que construya la “marca” de la gestión barrial: En primer lugar, se recomienda la generación de una política comunicacional que ayude a difundir los objetivos de esta política y las iniciativas que la componen. Esta política debiese tener un doble foco: Los trabajadores municipales y la comunidad maipucina, con las especificidades que ambos tipos de público requieren. Para los primeros, el énfasis debiese estar puesto en la difusión de la iniciativa y en la instalación de los principales lineamientos que la sustentan, los cuales debiesen ser asumidos en el trabajo cotidiano por los equipos municipales. Para los segundos también debiese existir una atención en la difusión pero con una particularización en la invitación a participar de cada iniciativa, demostrando además la nueva mirada que el municipio está instalando.

Es importante destacar que una “política comunicacional” no necesariamente significa un despliegue intensivo en recursos monetarios. Haciéndonos cargo de la realidad que enfrenta el municipio, es posible pensar esta iniciativa utilizando canales como las redes sociales del municipio, la web institucional, y las plataformas de difusión internas, entre otras. De todos modos, estos esfuerzos requieren ser acompañados de un modo de presentar la política y sus herramientas que facilite su comprensión y den cuenta del horizonte que se espera construir. Para esto, un sello, un lema y una denominación distintiva específica para la política serían de gran utilidad.

- Aumento de la inversión en la implementación de la política: Se vuelve trascendental que la priorización efectiva que realice el municipio respecto de esta iniciativa se encuentre a la altura de los objetivos que se han generado para ella. Esto implica que el municipio debe aumentar significativamente los recursos para su implementación, que tal como se ha indicado, tiene un doble sentido:

i) La ciudadanía debe poder definir de manera vinculante segmentos más significativos del presupuesto municipal, lo que puede ser a través de presupuestos participativos o con la generación de planificaciones barriales vinculantes, en las que se definan inversiones a realizar en cada una de estas unidades.

ii) Por otro lado, debe existir una inversión más importante en la generación de equipos que puedan trabajar en la implementación de esta política, especialmente aumentando la cantidad y/o disponibilidad horaria de Enlaces Territoriales y Agentes de Participación.

- **Aumentar el “rango” de la Gerencia de Participación:** Considerando que la llegada de este equipo hasta ahora no ha sido a todos los equipos del municipio, se recomienda que deje de estar alojada en DIDECO, y sea asumida como una instancia superior, de alcance más general. De este modo, debiese aumentarse la visibilidad y las atribuciones de este equipo, considerando el alcance estructural que presenta la política de gestión barrial.

- **Mayor esfuerzo en coordinaciones internas:** Junto con el mayor rango (y tal vez a partir de él), la Gerencia de Participación debiese desarrollar esfuerzos sostenidos por llegar de mejor modo a las direcciones municipales que no se han sumado aún de modo decidido a la gestión barrial. Dentro de esto, una tarea fundamental corresponde a la articulación con diferentes unidades que actualmente se cuentan con vinculación con la comunidad, pero que no se encuentran coordinadas con los lineamientos de la política barrial.

- **Aumentar el impacto de la política barrial:** Como también se ha indicado reiteradamente en este estudio, se vuelve muy necesario que el municipio mejore la capacidad de generar frutos concretos desde las instancias participativas implementadas. En el plano estratégico, esto implica fortalecer los PLADEBA como espacios participativos de planificación de la realidad subcomunal, lo cual requiere que también aumenten su capacidad vinculante con las definiciones construidas en dicho espacio. En el plano operativo este desafío remite a la necesidad de potenciar las áreas más requeridas por la comunidad: Aseo y Ornato, Gestión de áreas verdes y espacios comunes, principalmente. Si los canales abiertos por el municipio muestran que estas problemáticas cuentan con gran impacto, debiese mejorarse la capacidad de gestión de esos equipos, a fin de demostrar capacidad de respuesta desde el municipio y la efectividad de las herramientas consideradas por la política de gestión barrial.

- **Diversificación de actores comunitarios considerados:** Es necesario que el municipio potencie la participación en las herramientas de la política barrial de actores que no sean dirigentes sociales territoriales. Esto probablemente requerirá no solo un esfuerzo por contactar a otros actores, sino que también implica la necesidad de que se genere una oferta atractiva para ellos, y una diversificación de los canales de vinculación con la comunidad. Eventualmente, esto implicará el desafío de complementar esta política con dinámicas que sobrepasen los límites barriales, especialmente al involucrar a actores como organizaciones deportivas, indígenas, juveniles, entre otros. Dentro de esto, un desafío particular refiere a la vinculación de la comunidad no organizada, la cual hasta ahora ha tenido una participación tangencial en los instrumentos generados.

- **Potenciar rol de los Agentes de Participación:** Estos actores debiesen tener dedicación exclusiva para lograr que en cada dirección se asumen iniciativas enmarcadas en la política de gestión barrial. Junto con esto, es importante mejorar los

lineamientos y herramientas de trabajo que se les otorga, a fin de que el trabajo que efectúan tenga capacidad de incidir en las dinámicas de la estructura municipal, y de que dicha incidencia se encuentre en línea con los esfuerzos comandados por el equipo que lidera la iniciativa. La implementación de este cambio perfectamente puede ser realizada de modo gradual, asumiendo la mayor prioridad que algunas unidades del municipio pueden presentar para el desarrollo de esta política, y la complejidad que implica conseguir de una vez un aumento de recursos exclusivos para esta tarea.

- Vinculación de Consultas Presupuestarias con Mesas Barriales: Dado que se ha constatado una baja capacidad vinculante de las definiciones generadas en las Mesas Barriales, podría aportar a mejorar esta situación el relacionar ambas herramientas, aprovechando que las consultas presupuestarias cuentan recursos que ya están disponibles para la definición participativa. Es importante procurar que esta situación no genere dinámicas competitivas entre organizaciones, como se observó en implementaciones anteriores de esta herramienta. Por el contrario, se debe reforzar desde el municipio la capacidad constructiva de la comunidad organizada.

VI. Bibliografía

- AIM (2008). “*Grupos socioeconómicos 2008*”. Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado. Disponible en www.aimchile.cl
- Allison, Graham (1969). “*Modelos conceptuales, y la crisis de los misiles cubanos*”. The American Political Science Review. LXIII, N° 3, 1969.
- Aduriz, Isidro & Ava, Pablo. (2006). “*Construcción de ciudadanía: Experiencia de implementación de un índice de participación ciudadana en América Latina*”. Revista América Latina Hoy, N° 42. 2006.
- Aguiar, Fernando & Navarro, Clemente (2000). “*Democracia y participación política en los municipios: ¿Un mercado político de trastos?*”. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, N° 91. Año 2000, Julio – Agosto.
- Brugué, Quim; Font, Joan; y Gomá, Ricard (2003) “*Participación y Democracia: Asociaciones y poder local*”, Federación Española de Municipios y Provincias.
- Cannobbio, Liliana & Jeri, Tamara (2009). “*¿Cómo y Por Qué medir la participación ciudadana en la gestión local?*”. En “*Gestión Municipal Participativa. Construyendo democracia cotidiana*”, Delamaza, G. & Flores, D. (Editores). LOM Ediciones. Santiago, Chile. Año 2009.
- Castillo, Adolfo (2009). “*Control Social Local, La experiencia de San Joaquín*”. En “*Gestión Municipal Participativa. Construyendo democracia cotidiana*”, Delamaza, G. & Flores, D. (Editores). LOM Ediciones. Santiago, Chile. Año 2009.
- Cogollos, Silvia & Ramírez, Jaime (2007) “*El camino tortuoso de la participación ciudadana. Una mirada al cabildo abierto en Bogotá*”. Universitas Humanísticas, Enero-Junio número 063. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Delamaza, Gonzalo (2005) “*Sociedad Civil, Iniciativas Locales y Desafíos para las Políticas Públicas*” Santiago de Chile: Corporación Innovación y Ciudadanía.
- Delamaza, Gonzalo (2009). “*Estado actual y desafíos para la institucionalización de la participación ciudadana en Chile*”. En Delamaza, G. y Flores, D. “*Gestión Municipal Participativa. Construyendo Democracia Cotidiana*”. Universidad de Los Lagos. Santiago, Chile.
- Díaz, Alejandro (sin año). “*Acercando el municipio a las bases*”. En “*Programa Ciudadanía y Gestión Local. Ciclo 1999-2000. Zona Centro*”.
- Estado de Chile (2002). “*Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades*”.

- Estado de Chile (2008). "*Ley sobre acceso a la información pública*", Número 20.285. Disponible en la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <http://bcn.cl/msg>
- Fernández, Antoni (2005). "*Las Políticas Públicas*". En Caminal, Miquel (Editor) (2005). "Manual de Ciencia Política". Editorial Tecnos. Madrid, España.
- Fernández, Margarita & Avendaño, Sergio (2009). "*Comuna Saludable y Foco Social: Un modelo de gestión para la promoción de la salud en la municipalidad de Quillota, Región de Valparaíso, Chile*". En "Gestión Municipal Participativa. Construyendo democracia cotidiana", Delamaza, G. & Flores, D. (Editores). LOM Ediciones. Santiago, Chile. Año 2009.
- Fernández, Margarita. (2007). "*Participación ciudadana y política democrática*". Documento de trabajo N° 17 Programa Ciudadanía y Gestión pública, Universidad de Los Lagos, Santiago de Chile.
- García, Daniel (sin año). Compilador. "*Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina*". FLACSO - Oficina de Publicaciones del CBC, UBA –Universidad Católica de Córdoba.
- Godoy, Roberto (2000). "*Participación ciudadana en el espacio local*". Tesis para obtención del grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile.
- Held, David (2007). "*Modelos de democracia*". Alianza Editorial. España.
- Hevia, Felipe & Vergara-Lope, Samana (2011). "*¿Cómo medir la participación? Creación, validación y aplicación del cuestionario de conductas de participación*". CIESAS, INDESOL. México D.F.
- I.M. de Maipú (2008a). "*Planificación Territorial Estratégica. Maipú, 21 Barrios*".
- I.M. de Maipú (2008b). "*Propuesta de reordenamiento territorial-administración: Maipú, 21 barrios*".
- I.M. de Maipú (2009). "*Lineamientos estratégicos y Plan de Acción Municipal Año 2009*".
- I.M. de Maipú (2010a). "*Mesa de coordinación barrial*".
- I.M. de Maipú (2010b). "*Estimaciones de población comunal. Por sexo y tramos etáreos, año 2010. Proyecciones generales al 2015*". Unidad de Estudios, Secretaria Comunal de Planificación.
- I.M. de Maipú (2010c). "*Cuenta pública comunal, gestión 2009*".

- I.M. de Maipú (2010d). *“Instrumentos de Gestión Maipú 2010. Orientaciones estratégicas 2009-2012”*. Dirección de Administración y Finanzas, Secretaría Comunal de Planificación.
- I.M. de Maipú (2012a). *“Atlas Comunal, Maipú 2012”*. Dirección de Desarrollo Comunitario.
- I.M. de Maipú (2012b). *“Participación y Ciudad Justa. Testimonio de un Proceso de Pedagogía Democrática”*.
- I.M. de Maipú (2013). *“Maipú 2013: Indicadores y tendencias generales de desarrollo”*. Secretaria Comunal de Planificación, Oficina de Planificación y Desarrollo.
- Jouve, Bernard (2004). *“La democracia local: entre el espejismo neotocquevillista y la globalización”*. Revista de Ciencia Política. Volumen XXIV, N°2. Año 2004.
- Kymlicka, W. y Wayne, N. (1997) *“El retorno del ciudadano. Una revisión de la producción reciente en teoría de la ciudadanía”* en Revista Agora N°7, invierno, páginas 5-42.
- Lahera, Eugenio (2004). *“Política y Políticas Públicas”*. Serie Políticas Sociales, N° 95. CEPAL. Santiago, Chile.
- Marín, Tomás & Mlynarz, Danae (2012). *“Monitoreo a la normativa de participación ciudadana y transparencia municipal en Chile”*. Fundación Ciudad Viva.
- Matus, Teresa (2007). *“La reforma municipal en la mira”*. Expansiva, Observatorio de Ciudades Universidad Católica de Chile, Escuela de Trabajo Social Universidad Católica de Chile.
- Montecinos, Egon (2006). *“Descentralización y democracia en Chile: análisis sobre la participación ciudadana en el presupuesto participativo y el plan de desarrollo comunal”*. Revista de Ciencia Política. Volumen 26, N°2, 2006.
- Montecinos, Egon (2011). *“Democracia participativa y presupuesto participativo en Chile: ¿Complemento o subordinación a las instituciones representativas locales?”*. Revista de Ciencia Política, volumen 31, N° 1, 2011.
- Montecinos, Egon (2012). *“Gestión municipal participativa: Entre la nueva gerencia pública y la gobernanza democrática”*. Revista Venezolana de Gerencia, volumen 17, N° 58, abril-junio 2012. Maracaibo, Venezuela.
- Mujica, Pedro (2010). *“La igualdad política. El significado actual de la participación ciudadana”*. RIL Editores. Santiago, Chile.
- Navarro, Zander (1996) *“Democracia y control social de fondos públicos - el caso del “presupuesto participativo” de porto alegre (Brasil)”*.

- Paredes, Juan Pablo (2007). “*Otra democracia: sociedad civil, ciudadanía y gobernanza local*”. Revista Polis, N° 16, 2007. Disponible en <http://polis.revues.org/4828>
- Pindado, Fernando (2004). “*La participación ciudadana en el ámbito local*”. Disponible en http://www.irun.org/down/ponencias_presupuestos/Ponencia-pintado.pdf
- PNUD (1998). “*Desarrollo Humano en Chile 1998. Las Paradojas de la Modernización*”.
- Programa Ciudadanía y Gestión Pública (2005). “*Nuevas experiencias de gestión pública ciudadana. Las 20 destacadas del premio 2004*”. LOM Ediciones. Santiago, Chile.
- Reddick, Christopher (Editor) (2010). “*Comparative E-Government*”. Departamento de Administración Pública, Universidad de Texas.
- Subirats, Joan (2001) “*Los nuevos mecanismos participativos y democracia: promesas y amenazas*” en Font Ciudadanos y decisiones públicas, Barcelona: Ariel, páginas 33-42.
- Subirats, Joan & Knoepfel, Peter & Larrue, Corinne & Varonne, Frederic (2008). “*Análisis y gestión de políticas públicas*”. Editorial Ariel. Barcelona, España.
- Tecco, Claudio (1997). “*El gobierno municipal como promotor del desarrollo local-regional*”. Publicado en García, Daniel (sin año). Compilador. “*Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina*”. FLACSO - Oficina de Publicaciones del CBC, UBA –Universidad Católica de Córdoba.
- Ziccardi, Alicia (2008). “*La participación ciudadana del ámbito local: Fundamentos y diseño de espacios e instrumentos*”. En “*Innovación local en América Latina*” Cabrero, E y Carrera, A (Coordinadores). Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. (CIDE). Año 2008. México.

VII. Anexos

Anexo 1: Listado de entrevistados

Tipo Actor	Cargo/Función	Nombre	Total
Municipal de diseño	Coordinadora Unidad de Estudios – SECPLA	Angélica Crooker	6
	Director DIDECO	Jaime Azúa	
	Defensor Ciudadano	Cristian Inostroza	
	DIDECO – Gerencia de Participación	Ramiro Fernández	
	Mesa de Participación	Fernando León	
	DIDECO	Mónica Sánchez	
Municipal de implementación	Agente de participación - Dirección de Obras.	Carlos Correa	6
	Área de Participación – Departamento de Salud	Ricardo Gómez	
	Director CAM Pajaritos	Jorge Bravo	
	Director CAM Poniente	Rebeca Cuadra	
	Enlace Territorial	Julia Correa	
	Enlace Territorial	Alex Rojas	
Comunitario	COSOC Territorial	Adriana Mena	4
	COSOC Territorial	Ricardo Acuña	
	COSOC Funcional	Viviana Delgado	
	COSOC Estamento de interés público	Mauricio Llaitul	
Total			16

Anexo 2: Pautas de Entrevistas

Pauta de Entrevistas – Actores Municipales de diseño

La presente entrevista tiene por objetivo recopilar información para la tesis “*Aportes y límites de la política barrial de gestión municipal de Maipú al fortalecimiento de la participación ciudadana de la comuna*”, que me encuentro realizando para obtener el título de Magíster en Gestión y Políticas Públicas, en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Esta investigación busca adentrarse en las complejidades que presenta el fenómeno del fomento a la participación ciudadana desde los gobiernos locales, a partir del estudio particular de esta política. Se espera que este estudio contribuya al estudio e implementación de políticas participativas, y que pueda ser utilizado como insumo por los equipos de la propia municipalidad de Maipú en el trabajo que desarrollan por mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la comuna.

Es importante aclarar que toda la información recopilada en el marco de este estudio será utilizada exclusivamente para esta investigación, y que las declaraciones personales serán usadas manteniendo resguardo de la identidad de los entrevistados.

I. Historia de la Política de Gestión Barrial.

1. ¿Puede contarme en qué áreas del municipio se ha desempeñado?
2. ¿En qué consiste, en términos generales, la política de gestión barrial que implementa el municipio de Maipú?
3. ¿Cómo surge la política de gestión barrial que se encuentra implementando el municipio de Maipú? ¿Cuáles son los hitos que dan origen a su nacimiento?

II. Dimensión: Municipio.

4. ¿Cómo se fue generando el respaldo político para que una iniciativa como esta haya tomado forma? (*Tanto a nivel de alcalde como de las direcciones municipales. Indagar en los actores clave*).
5. ¿Cuáles son los principales recursos con que cuenta el municipio de Maipú para implementar esta política? (*Hacer referencia a recursos financieros, humanos, técnicos, etc*).
6. En términos de la cultura organizacional y las competencias organizacionales, ¿Cómo cree que ha sido la respuesta de los funcionarios municipales a la implementación de esta política? (*Indagar en efecto de continuidad de equipos y generación de herramientas de gestión*).
7. ¿De qué forma ha ido impactando esta política en la estructura municipal? (*Diferenciar entre las estructuras internas y las relacionadas con la atención de público*).

III. Dimensión: Diseño de la política.

8. ¿Por qué se considera al “Barrio” como la unidad desde la que la municipalidad debe estructurar su trabajo municipal?
9. ¿Qué potencialidades y desafíos abre la “gestión barrial” al municipio?
10. ¿Cuáles han sido las principales metodologías que ha desarrollado el municipio para desarrollar un vínculo con la comunidad?
11. A la luz del período de implementación que lleva esta política en la comuna, ¿Qué otro tipo de metodologías consideras que podría incorporarse para mejorar el vínculo entre el municipio y la comunidad?
12. ¿Ha existido alguna sistematización o institucionalización de las metodologías utilizadas?
13. ¿Cómo evalúas el grado de coordinación existente en la implementación de las diferentes herramientas consideradas por esta política?

IV. Dimensión: Actores Comunitarios.

14. ¿Cuál ha sido el tipo de actores comunitarios con el que más se ha trabajado en la implementación de esta política (*comunidad no organizada, organizaciones sociales, tipo de organizaciones sociales*)? ¿Por qué se ha dado un mayor vínculo con ellos?
15. ¿Y cómo podrías caracterizar la respuesta que la comunidad ha presentado a las iniciativas municipales? (*Diferenciar entre la comunidad no organizada y la organizada. Indagar en competencias existentes entre estos actores*).
16. ¿Cómo evalúas la capacidad que ha desarrollado el municipio para incorporar las inquietudes de la comunidad en la gestión de sus políticas?
17. ¿Han apreciado el surgimiento de dinámicas autónomas entre las organizaciones que pertenecen a cada barrio, desde la implementación de esta política?

V. Proyecciones de la política.

18. ¿Cuáles son los principales aprendizajes que podría mencionar que ha alcanzado el municipio hasta el momento gracias a la implementación de esta política?
19. ¿Cuáles son los principales desafíos que, a su juicio, enfrenta el municipio para profundizar la implementación políticas participativas, desde la gestión barrial?

Pauta de Entrevista – Actores de implementación Municipio

La presente entrevista tiene por objetivo recopilar información para la tesis “*Aportes y límites de la política barrial de gestión municipal de Maipú al fortalecimiento de la participación ciudadana de la comuna*”, que me encuentro realizando para obtener el título de Magíster en Gestión y Políticas Públicas, en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Esta investigación busca adentrarse en las complejidades que presenta el fenómeno del fomento a la participación ciudadana desde los gobiernos locales, a partir del estudio particular de esta política. Se espera que este estudio contribuya al análisis e implementación de políticas participativas, y que pueda ser utilizado como insumo por los equipos de la propia municipalidad de Maipú en el trabajo que desarrollan por mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la comuna.

Es importante aclarar que toda la información recopilada en el marco de este estudio será utilizada exclusivamente para esta investigación, y que las declaraciones personales serán usadas manteniendo resguardo de la identidad de los entrevistados.

Presentación y antecedentes generales.

1. Para partir, ¿Me podría indicar su nombre, y cuál es el rol que desempeña acá en el municipio de Maipú? ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en el municipio?
2. ¿Cómo se vincula el trabajo que realiza ud. con la participación ciudadana?

I. Dimensión Municipio.

3. ¿De dónde surgen los lineamientos centrales que orientan el trabajo que ud desarrolla? ¿Y qué aspectos deben definir en del departamento en que ud. se desempeña?
4. ¿Con qué otras áreas o departamentos municipales se vincula el trabajo que ud. desarrolla en el municipio?
5. ¿Han cambiado mucho los lineamientos generales de las políticas en que ud se desempeña con el cambio de la administración municipal ocurrido después de las últimas elecciones?
6. Actualmente ¿Con qué recursos cuenta ud. y el departamento en que se desempeña para desarrollar las tareas que son de su responsabilidad? ¿Son suficientes? ¿Qué tipo de recursos son urgentes de agregar para mejorar el desempeño de su departamento/área?
7. ¿Cómo ha sido su proceso de aprendizaje durante su actividad en el cargo que ocupa? ¿Ha recibido ud. alguna capacitación formal de parte del municipio? En caso de que sí, ¿Le ha sido útil?

II. Dimensión diseño de política

8. ¿Qué niveles de participación ciudadana consideran las políticas que implementan ud. y su departamento? ¿De difusión, consulta, deliberación, co-construcción?
9. ¿Existe alguna vinculación de su trabajo con la política barrial de gestión municipal implementada en la comuna? O ¿De qué forma se relaciona su trabajo con la política barrial de gestión municipal implementada en la comuna?
10. Específicamente, ¿Su trabajo está vinculado con alguna de las siguientes herramientas desarrolladas por el municipio?
 - a. Definición de los barrios.
 - b. Presupuestos participativos.
 - c. Jornadas de diálogo barrial.
 - d. Planes barriales de desarrollo.
 - e. Centros de Atención Municipal.
 - f. “Enlaces” comunitarios.
11. ¿Qué otras herramientas o estrategias concretas son utilizadas por ud y/o su departamento para vincularse con la comunidad?
12. ¿Con qué tipo de actores de la comunidad se relaciona más comúnmente ud. en el trabajo que desempeña? (*comunidad no organizada, organizaciones sociales, tipo de organizaciones sociales*) ¿Por qué?
13. ¿Cómo evalúa el nivel de coordinación existente entre los distintos esfuerzos que realiza el municipio por potenciar la participación ciudadana? ¿Y con la política barrial?
14. ¿Cree ud. que se ha desarrollado una “identidad barrial” en los barrios definidos por esta política?

III. Dimensión Actores comunitarios

15. ¿Cómo responde la comunidad a los espacios de participación que abre el municipio?
16. ¿Ha observado el desarrollo de dinámicas autónomas entre organizaciones comunitarias, a partir de los espacios que ha generado el municipio?
17. ¿Cree ud que los dirigentes sociales cuentan con las competencias suficientes para participar de las instancias desarrolladas por el municipio?

IV. Proyecciones de la política

18. ¿Cómo cree ud. que el municipio puede mejorar los niveles de participación comunitaria que presenta actualmente?

Pauta de Entrevistas – Actores Comunitarios

La presente entrevista tiene por objetivo recopilar información para la tesis “*Aportes y límites de la política barrial de gestión municipal de Maipú al fortalecimiento de la participación ciudadana de la comuna*”, que me encuentro realizando para obtener el título de Magíster en Gestión y Políticas Públicas, en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Esta investigación busca adentrarse en las complejidades que presenta el fenómeno del fomento a la participación ciudadana desde los gobiernos locales, a partir del estudio particular de esta política. Se espera que este estudio contribuya al estudio e implementación de políticas participativas, y que pueda ser utilizado como insumo por los equipos de la propia municipalidad de Maipú en el trabajo que desarrollan por mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la comuna.

Es importante aclarar que toda la información recopilada en el marco de este estudio será utilizada exclusivamente para esta investigación, y que las declaraciones personales serán usadas manteniendo resguardo de la identidad de los entrevistados.

I. Participación en el COSOC.

1. En primer lugar, me gustaría que me indicara su nombre, y en qué tipo de organizaciones sociales tiene y ha tenido participación.
2. ¿Cómo llegó al COSOC?
3. ¿Me puede describir brevemente en qué consiste la actividad del COSOC? ¿Cuáles son sus funciones como miembro? ¿Qué decisiones pasan por ese consejo?

II. Municipio y participación ciudadana

4. A su juicio ¿Cuáles son los principales espacios a través de los que el municipio de Maipú considera la participación de la comunidad?
5. ¿Cómo evalúa esos espacios que el municipio de Maipú entrega a la participación de las organizaciones sociales de la comuna? ¿Son suficientes?
6. ¿Cuáles cree ud que son los principales recursos que el municipio de Maipú ha destinado para fomentar la participación de la comunidad (*Hacer referencia a recursos financieros, humanos, técnicos, etc*) ¿Cree que han sido suficientes?
7. ¿Cómo evalúa el rol de los funcionarios municipales en la implementación de estrategias de participación ciudadana? (*Indagar en efecto de continuidad de equipos y generación de herramientas de gestión*).
8. ¿Qué tan prioritario cree que es para el municipio en estos momentos fomentar la participación ciudadana en la comuna? ¿Existen cambios respecto del gobierno comunal anterior?

III. Municipio y política de gestión barrial.

9. ¿Qué conoce de la política de división barrial que implementa el municipio?
¿Sabe cuáles son sus objetivos?
10. ¿Qué potencialidades y desafíos abre la “gestión barrial” al municipio?
11. ¿Qué opina de la forma en que se han implementado las siguientes acciones a nivel barrial, por parte del municipio?
 - a. Definición de los barrios.
 - b. Presupuestos participativos.
 - c. Jornadas de diálogo barrial.
 - d. Planes barriales de desarrollo.
 - e. Centros de Atención Municipal.
 - f. “Enlaces” comunitarios.
12. ¿A cuál de las acciones mencionadas recién ud. ha participado con más frecuencia? ¿Cuál cree que tiene más impacto?
13. ¿Cómo evalúa el grado de coordinación existente en la implementación de las diferentes acciones implementadas en cada “barrio”?
14. ¿Cree ud. que existe identidad compartida en cada barrio?
15. ¿Cree ud. que los vecinos no organizados conocen las acciones generadas por el municipio para aumentar la participación ciudadana?

IV. Dimensión: Actores Comunitarios.

16. ¿Qué tipos de actores son mayormente considerados por las políticas municipales: Comunidad no organizada, organizaciones territoriales, funcionales, o de algún otro tipo?
17. ¿Por qué se ha dado un mayor vínculo con los que menciona?
18. ¿Y cómo podrías caracterizar la respuesta que la comunidad ha presentado a las iniciativas municipales? (*Diferenciar entre la comunidad no organizada y la organizada. Indagar en competencias existentes entre estos actores*).
19. ¿Cree ud. que los dirigentes tienen las capacidades suficientes para responder a este tipo de iniciativas?
20. ¿Han apreciado el surgimiento de dinámicas autónomas entre las organizaciones que pertenecen a cada barrio, desde la implementación de esta política?

V. Proyecciones de la política.

21. ¿Qué otro tipo de acciones considera que podrían incorporarse para mejorar el vínculo entre el municipio y la comunidad?
22. ¿Cuáles son los principales desafíos que, a su juicio, enfrenta el municipio para profundizar la implementación políticas participativas, desde la gestión barrial?