

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ANÁLISIS EVALUATIVO AL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE
ASOCIACIONES MUNICIPALES DE LA SUBDERE COMO MEDIO PARA
EL LOGRO DE MEJORAS EN LA GESTION

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

CARLOS ALBERTO VERGARA MUÑOZ

PROFESOR GUÍA:
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
HUGO SANCHEZ RAMIREZ
OSCAR SAAVEDRA ALLENDES

SANTIAGO DE CHILE
2016

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TITULO DE: Ingeniero Civil Industrial
POR: Carlos Alberto Vergara Muñoz
FECHA: 22/04/2016
PROFESOR GUIA: Juan Pablo Zanlungo Matsuhira

ANÁLISIS EVALUATIVO AL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE ASOCIACIONES MUNICIPALES DE LA SUBDERE COMO MEDIO PARA EL LOGRO DE MEJORAS EN LA GESTION

La División de Municipalidades de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE, le planteó al Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile el apoyo para la generación de un organismo institucionalizado que mediante la colaboración y co-creación genere innovaciones en las diferentes unidades locales de prestación de servicios municipales. Ante este desafío, esta memoria es un aporte, ya que evalúa uno de los Programas de la SUBDERE que trabaja directamente con una unidad local que apoya a los municipios, las Asociaciones de Municipios. En particular, se estudia y evalúa el Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales, el cual provee fondos para las asociaciones incentivando así la mejora de sus procesos asociativos. La hipótesis testada fue, este programa realmente logra fortalecer a estas asociaciones o no.

El objetivo principal consistió en generar una propuesta de mejora al funcionamiento del Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales, para actualizar su planteamiento estratégico y sus procesos de gestión, con el fin de adecuar el programa a la realidad actual de las Asociaciones Municipales. Como objetivos específicos se plantean diagnosticar el estado actual de las asociaciones municipales evaluadas y sus métodos para gestionar sus problemas comunes, así como también diagnosticar el funcionamiento de la Unidad de Asociativismo Municipal.

La metodología utilizada contempló la realización de entrevistas presenciales tanto a los miembros de la unidad, como a sus principales beneficiarios, las asociaciones municipales. Para luego dar paso a un análisis de la información obtenida y una síntesis de las principales ideas recopiladas, con las cuales se construyó el diagnóstico.

Posterior a la realización del diagnóstico se obtuvo una caracterización de las fortalezas y debilidades que presenta el Programa y más en concreto la Unidad de Asociativismo Municipal, quien lo gestiona. En relación a lo anterior, se desarrollaron propuestas de mejora para la Unidad respecto de sus objetivos, su trabajo con las asociaciones, la generación de redes al interior y exterior de la SUBDERE, la realización de un catastro que les permita tomar mejores decisiones, mayor holgura en los plazos al PFAM y ampliar las opciones de postulación. Además, para las asociaciones también se establecen propuestas al uso de los recursos y la comunicación con otras entidades públicas.

Como conclusión se destaca la importancia del programa como apoyo para el quehacer de las asociaciones. No obstante, dado los resultados, se destaca la necesidad de que el programa adapte sus objetivos de acuerdo a la evolución y contexto actual de las Asociaciones Municipales.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	iii
CAPITULO I: Presentación del proyecto y antecedentes relevantes	2
1.1. Antecedentes generales.....	2
1.1.1. Subsecretaría de desarrollo regional y administrativo.....	2
1.1.2. División de Municipalidades de la SUBDERE	3
1.1.3. Unidad de asociativismo municipal	4
1.1.4. Programa de fortalecimiento de asociaciones municipales	5
1.1.2. Asociaciones de municipios.....	8
1.2. Descripción del proyecto	10
1.2.1. Justificación	10
CAPITULO II: Aspectos fundamentales del proyecto.....	11
2.1. Objetivos.....	11
2.1.1. Objetivo general	11
2.1.2. Objetivos específicos.....	11
2.2. Productos obtenidos	12
2.3. Alcances	13
2.3.1. Respecto al trabajo con Asociaciones Municipales.....	13
2.3.2. Respecto al funcionamiento del Programa de Fortalecimiento.....	13
CAPITULO III: Metodología de trabajo	15
3.1. Modo de trabajo	15
3.1.1. Modo de trabajo con las organizaciones.....	15
3.1.2. Modo de abordar el proyecto	16
3.2. Metodología para el desarrollo de la investigación	16
CAPITULO IV: Levantamiento de información.....	19
4.1. Introducción	19
4.2. Levantamiento de información de los funcionarios de la unidad de asociativismo municipal	19
4.2.1. Objetivos y estructura	19
4.3. Levantamiento de información en las asociaciones.....	20
4.3.1. Herramienta de levantamiento de información.....	20
4.3.2. Muestra de estudio	22
CAPITULO V: Presentación de resultados	29
5.1. Datos generados y ordenamiento de la información.....	29
5.2. Resultados Obtenidos en Asociaciones Municipales.....	29
5.2.1. Resultado ampliado.....	29
5.2.2. Síntesis de los resultados	43
5.3. Resultados obtenidos unidad de asociativismo municipal	49
5.3.1. Resultado ampliado.....	49

5.3.2. Síntesis de los resultados	59
CAPITULO VI: Diagnóstico.....	64
CAPITULO VII: Propuestas de mejora.....	74
7.1. Propuestas a la Unidad de asociativismo municipal	74
7.2. Propuestas al trabajo de las Asociaciones	78
7.3. Propuestas al Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales.....	80
CAPITULO VIII: Conclusiones	82
CAPITULO IX: Bibliografía	86
CAPITULO X: Anexos	87
10.1 Anexo I: Entrevista a Asociaciones de Municipios.....	87

**PRIMERA PARTE
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

CAPITULO I: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y ANTECEDENTES RELEVANTES

Esta memoria se realiza dentro de un marco de cooperación entre la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) y el Centro de Sistemas Públicos (CSP) de la Universidad de Chile. El convenio entre ambas instituciones tiene como objetivo la implementación de un sistema institucionalizado, eficaz, permanente y sustentable de identificación y co-creación de innovaciones, sistemas y procedimientos de gestión entre las diferentes unidades locales de prestación de servicios municipales a la ciudadanía. Lo anterior, basado en la gestión del conocimiento, regulando las relaciones de las partes en el desarrollo de la colaboración y, en específico, su administración, presupuestos y aportes, propiedad intelectual, confidencialidad y solución de controversias, entre otros.

Por lo tanto, la presente memoria pretende ser un insumo para el Centro de Sistemas Públicos en el cumplimiento del objetivo global. Este informe se enfocará en el estudio de una de las unidades de la SUBDERE, la Unidad de Asociativismo Municipal, la cual se dedica al fortalecimiento de asociaciones municipales. La información recabada aspira a dejar en claro aspectos fundamentales a tener en cuenta al momento de generar resultados mediante la asociación de organizaciones, entendiéndose, el estudio de sucesos asociativos como un sustrato de vital importancia para lograr la co-creación de innovaciones.

1.1. ANTECEDENTES GENERALES

En este apartado se expone el contexto en el que se desarrolló esta memoria, presentando a la SUBDERE como entidad y cómo la Unidad de Asociativismo Municipal ayuda a conseguir los desafíos organizacionales. Para ello, se explica en qué consisten el Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales (PFAM), qué son las Asociaciones Municipales y cuál es la relación entre estas dos entidades.

1.1.1. SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO

“La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) es la subsecretaría de Estado dependiente del Ministerio del Interior y Seguridad Pública que vela por contribuir al desarrollo de los territorios, fortaleciendo su capacidad de buen gobierno, en coherencia con el proceso de descentralización. Esta, tiene por misión impulsar y conducir las reformas institucionales en materia de descentralización, que contribuyan a una efectiva transferencia de poder

político, económico y administrativo a los gobiernos regionales y a los municipios.”[1]

Mediante diversos programas y fondos, la SUBDERE realiza su misión aportando tanto a los Gobiernos Regionales (GORE), como a los Municipios. Para tratar con estos distintos estamentos, se generan Divisiones; en particular, para efectos de esta memoria se investigará la Unidad de Asociativismo Municipal (UAM) que es la responsable de llevar a cabo el Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales.

1.1.1.1 MISIÓN INSTITUCIONAL

“Impulsar y conducir las reformas institucionales en materia de descentralización, que contribuyan a una efectiva transferencia de poder político, económico y administrativo a los gobiernos regionales y a los municipios.” [1]

1.1.2. DIVISIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA SUBDERE

La SUBDERE cuenta de cuatro Divisiones las cuales se encargan de llevar a cabo su misión, estas son: 1) División de políticas y estudios; 2) División de desarrollo regional; 3) División de municipalidades; y 4) División de administración y finanzas.

La División de Municipalidades de la SUBDERE, que es en la cual se centra este trabajo, tiene como objetivo *“...Impulsar cambios en el actual sistema municipal, buscando mejorar las atribuciones, competencias y recursos de las municipalidades para cumplir a cabalidad su rol como prestadores de servicios de excelencia a la ciudadanía, y contribuir a la calidad en la prestación de servicios y productos que las municipalidades entregan a la comunidad y a fortalecer a éstas en su gestión institucional.”*[2]

1.1.2.1. ORGANIGRAMA DE LA DIVISIÓN DE MUNICIPALIDADES

La organización de la división es la que se presenta en la ilustración n°1, en esta se puede apreciar los departamentos que la integran. En particular, el de fortalecimiento a la gestión municipal al cual pertenece la unidad analizada y el de Inversión Local el cual maneja programas como el de mejoramiento Urbano (PMU) y mejoramiento de Barrio (PMB), así como el de asistencias técnicas.

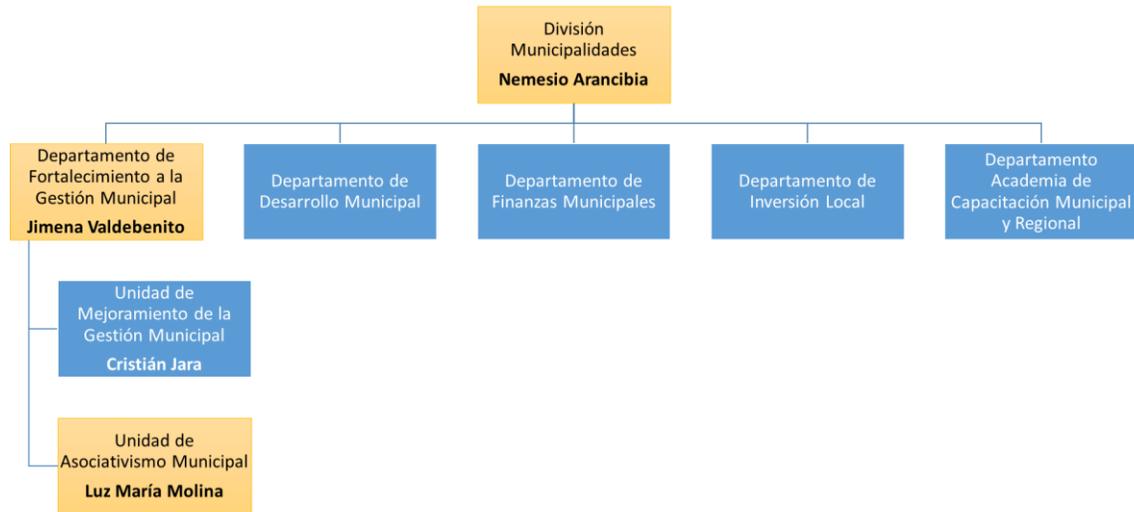


Ilustración n°1: Organigrama División Municipalidades. Fuente: Creación propia.

1.1.3. UNIDAD DE ASOCIATIVISMO MUNICIPAL

La unidad de asociativismo municipal (UAM) es la encargada de trabajar en pos del fortalecimiento de las asociaciones municipales, su objetivo es: “Fortalecer la Gestión Asociativa y Gobernanza Territorial, integrando la oferta pública con la demanda local, promoviendo la articulación con actores públicos y privados y las instancias de diálogo y pacto social para el desarrollo territorial.” [3]

1.1.3.1. FUNCIONES DE LA UNIDAD DE ASOCIATIVISMO MUNICIPAL

Las actividades de las cuales es responsable la unidad son:

1. Diseñar y planificar anualmente el programa a desarrollar.
2. Formular Bases Técnicas y Administrativas del Programa en su versión anual.
3. Validación del decreto de Bases Técnicas y Administrativas del Programa, en su versión anual.
4. Presentación del programa anual a las asociaciones municipales.
5. Convocatoria, evaluación, selección, **publicación y comunicación de resultados a las asociaciones municipales** que postulan con proyectos al programa.
6. Elaboración y seguimiento de convenios.
7. Revisión de los Términos Técnicos de Referencia de los proyectos de las Asociaciones Municipales seleccionadas.
8. Seguimiento a la licitación de proyectos.
9. Tramitación estados de pago.
10. Elaboración del Balance Programa anual.

1.1.4. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE ASOCIACIONES MUNICIPALES

Desde la creación de la Unidad de asociativismo municipal han tenido que gestionar un fondo a cual solo pueden postular asociaciones, siendo hasta el 2015 el único proyecto que debía gestionar la unidad.

El objetivo del programa es fortalecer a las **asociaciones municipales** de modo que se transformen en interlocutores válidos ante el sector público y privado, tanto para obtener recursos como para gestionar las iniciativas de desarrollo con un enfoque territorial. Su encargada es Luz María Molina Valenzuela.

1.1.4.1. DECLARACIÓN ESTRATÉGICA DEL PFAM

La estrategia del PFAM, declarada por el UAM [4], está enfocada a los procesos y acciones que se pueden tomar para mejorar e incrementar el asociativismo, así como los procesos que aporten al desarrollo de los territorios.

1.1.4.1.1. VISIÓN

“Ser los mejores aliados de los Municipios y sus Asociaciones” [4].

Desde el UAM se consideran aliados a los Municipios y sus Asociaciones, ya que estos declaran tener objetivos comunes buscando una mejor gestión municipal para satisfacer las necesidades de la comunidad con servicios garantizados y de calidad. **Generando un Asociativismo Municipal más robusto en su rol estratégico de articulador de actores claves para el desarrollo del territorio.** Para lograr, como fin último, una mejor calidad de vida de las personas y las comunidades.

1.1.4.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El PFAM declara como Objetivos Específicos los siguientes:

- **Generar procesos encaminados a que las asociaciones municipales sean interlocutores válidos (ante el sector público y privado) para la obtención de recursos y para la gestión de iniciativas que contribuyan al desarrollo de los territorios a los que pertenecen,** mejorando su capacidad de gestión y representación de los intereses comunes.
- **Desarrollar acciones orientadas a que las asociaciones municipales avancen en su planificación estratégica** para aportar como gestores del desarrollo de los territorios.

A partir de lo anterior, se puede comprender que el PFAM ha de comprometerse con la mejora en la gestión de las asociaciones municipales y sus procesos de

planificación estratégica, a modo de potenciar la contribución de estas al desarrollo territorial.

1.1.4.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS ENTREGADOS POR EL PFAM

El PFAM como medida para apoyar a las Asociaciones Municipales gestiona un fondo concursable, el cual aporta insumos monetarios a los proyectos ganadores.

El PFAM apoya la ejecución de proyectos asociativos mediante la transferencia de recursos financieros y asesoría técnica especializada. Desde el año 2013 a la fecha, tal como se puede apreciar en las bases de postulación [5] [6] [7], es requisito que los proyectos aborden alguno de los dos ejes principales:

i. Planificación estratégica

Se refiere a planes de desarrollo estratégico territorial; planes de fortalecimiento de la gestión institucional; planes de desarrollo estratégico para el fomento productivo; planes estratégicos de desarrollo ambiental.

ii. Estudios asociativos.

Se refiere a diagnósticos; problemáticas territoriales; articulación de redes; participación ciudadana; cultura; empleo; servicios básicos; conectividad; impacto ambiental; tecnología; turismo; desarrollo productivo sustentable.

Junto a lo anterior, es requisito que las asociaciones municipales que presenten proyectos se encuentren inscritas y vigentes en el Registro Único de Asociaciones Municipales con personalidad jurídica de derecho privado que lleva la SUBDERE. Los proyectos de las asociaciones municipales que no cumplan con esta condición, no serán evaluados.

1.1.4.3. PROCESOS DE TOMA DE DECISIÓN PARA OTORGAR EL PFAM

Para otorgar financiamiento a las Asociaciones Municipales se forma una comisión compuesta por tres integrantes del Departamento de Fortalecimiento a la Gestión Municipal, los cuales evalúan los proyectos conforme a los siguientes criterios de evaluación:

<p style="text-align: center;">Criterio administrativo:</p> <p>Establece el cumplimiento de los requisitos administrativos señalados en las bases que incluye entre otros:</p> <p>a) Las asociaciones podrán participar en el Programa postulando proyectos destinados a la contratación de asistencia técnica especializada para la formulación de planes estratégicos y estudios asociativos;</p> <p>b) Duración: los proyectos seleccionados deberán ejecutarse en un plazo que no supere algún día –cercano a fin de año- del año al cual corresponde la postulación.</p>
<p style="text-align: center;">Criterio técnico:</p> <p>Establece la factibilidad técnica y operacional del proyecto, determinando la coherencia entre sus objetivos, estrategias, resultados, y tiempos de ejecución.</p>
<p style="text-align: center;">Criterio de innovación del proyecto:</p> <p>Valora nuevas ideas, formas alternativas que permitan dar soluciones creativas a problemas del territorio y de la comunidad.</p>
<p style="text-align: center;">Criterio de análisis de participación de la comunidad:</p> <p>Valora de qué manera y en qué medida el proyecto involucra a la comunidad en su ejecución.</p>
<p style="text-align: center;">Criterio financiero:</p> <p>Evalúa el financiamiento solicitado a la SUBDERE y el aporte de la asociación municipal al proyecto. La SUBDERE financiará hasta un cierto tope de dinero para cada proyecto el cual varía cada año, pero históricamente está alrededor de los \$15 millones de pesos.</p>
<p style="text-align: center;">Criterio territorial:</p> <p>Evalúa el grado de coordinación y/o articulación que exprese el proyecto entre los niveles regional y local de la administración pública territorial y la cobertura que implique la solución propuesta.</p>

Ilustración n°2: Criterios de selección. Fuente: Creación propia.

1.1.2. ASOCIACIONES DE MUNICIPIOS

1.1.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL ASOCIATIVISMO MUNICIPAL

Una Asociación corresponde a la integración de dos o más municipalidades que, con objetivos comunes y la disposición de recursos humanos, técnicos y financieros, tienen la intención de trabajar de manera conjunta para aprovechar sus potencialidades y aumentar sus capacidades. Constituyendo así un mecanismo de cooperación entre municipios, donde comparten la misma necesidad; cada uno mantiene su independencia, y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo en común.

1.1.2.2. HISTORIA

A partir del año 1993 las municipalidades de Chile han demostrado un interés creciente por asociarse entre ellas y, de este modo, desarrollar formas colaborativas en la gestión de sus instituciones. En el mes de mayo de 1993 se crea la Asociación Chilena de Municipalidades.

Según la información proporcionada por la SUBDERE, en su registro único de asociaciones municipales con personalidad jurídica, a la fecha existen formalmente 41 asociaciones municipales [8].

1.1.2.3. ASPECTOS LEGALES PARA LA FORMACIÓN DE AM

En Chile, la Ley 20.527 [9], que modifica a la Ley 18.695 [10], en su artículo 129 afirma que: "Una o más municipalidades podrán constituir o participar en corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte, la cultura y el deporte, o el fomento de obras de desarrollo comunal y productivo."

Junto a lo anterior, el artículo 137 de la misma ley añade que: "Dos o más municipalidades, pertenezcan o no a una misma provincia o región, podrán constituir asociaciones municipales, para los efectos de facilitar la solución de problemas que les sean comunes, o lograr el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, pudiendo dichas asociaciones gozar de personalidad jurídica de derecho privado, de acuerdo con las reglas establecidas en el Párrafo 3º del presente Título (que trata sobre cómo generar la personalidad jurídica). Las asociaciones podrán tener por objeto:

- a) La atención de servicios comunes.
- b) La ejecución de obras de desarrollo local.
- c) El fortalecimiento de los instrumentos de gestión.

- d) La realización de programas vinculados a la protección del medio ambiente, al turismo, a la salud o a otros fines que les sean propios.
- e) La capacitación y el perfeccionamiento del personal municipal, como también de alcaldes y concejales.
- f) La coordinación con instituciones nacionales e internacionales, a fin de perfeccionar el régimen municipal."

Finalmente, el artículo 138 presenta que: "Del mismo modo, las municipalidades podrán celebrar convenios para asociarse entre ellas sin requerir personalidad jurídica. Tales convenios deberán contemplar, entre otros aspectos, los siguientes:

- a) La especificación de las obligaciones que asuman los respectivos asociados;
- b) Los aportes financieros y demás recursos materiales que cada municipio proporcionará para dar cumplimiento a las tareas concertadas;
- c) El personal que se dispondrá al efecto, y
- d) El municipio que tendrá a su cargo la administración y dirección de los servicios que se presten u obras que se ejecuten.

Estos convenios deberán contar con el acuerdo de los respectivos concejos."

1.1.2.4 ESTATUTOS

Los estatutos pueden variar en las distintas asociaciones, no obstante todos deben contener a lo menos, las siguientes estipulaciones:

1. Nombre de la asociación
2. Indicación de la comuna en que tendrá domicilio de la asociación.
3. Finalidades y objetivos.
4. Derechos y obligaciones de sus miembros.
5. Órganos de dirección y de representación.
6. Tipo y número de asambleas que se realizarán durante el año, etc.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En esta memoria se levanta información relevante para el desarrollo de dos diagnósticos: a) Estado actual de las Asociaciones Municipales y b) Estado actual de la Unidad de Asociativismo Municipal; para de esta manera, mediante el análisis de esta información generar propuestas de mejora que permitan orientar y dar luces de posibles cambios y/o rectificaciones en los procesos que se llevan a cabo para el fortalecimiento de las AM.

El estudio se realizó con las asociaciones elegidas luego de una reunión con funcionarios de la UAM de la SUBDERE de acuerdo a criterios que serán explicados posteriormente.

1.2.1. JUSTIFICACIÓN

Para la SUBDERE es valioso comprender qué factores son clave para los procesos de innovación colaborativos, ya que esto permitirá lograr una mayor efectividad y aumento en la generación de valor para la institución que ha de ser creada.

En este contexto, mediante el programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales, la SUBDERE tiene un nexo directo con las asociaciones, y muchas de ellas declaran dentro de sus objetivos la realización de procesos de gestión para la solución de problemáticas comunes. Por lo tanto, investigar cómo son desarrollados esos procesos de gestión, cómo es la realidad de las asociaciones, sus problemas, sus oportunidades, las actividades que deben realizar, las complicaciones que tienen, aportaría a determinar aquellos factores esenciales para el trabajo asociativo entre municipios. Además, permite ver cómo ha sido la labor de la SUBDERE en guiar y fortalecer instancias asociativas, y qué se puede aprender de los siete años de experiencia del programa.

CAPITULO II: ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL PROYECTO

2.1. OBJETIVOS

2.1.1. OBJETIVO GENERAL

Generar una propuesta de mejora al funcionamiento del Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales, que permita actualizar su planteamiento estratégico y sus procesos de gestión, con el fin de adecuar el programa a la realidad actual de las Asociaciones Municipales.

2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i. Diagnosticar el estado actual de las asociaciones municipales evaluadas y sus métodos para gestionar sus problemas comunes.
- ii. Diagnosticar el funcionamiento de la Unidad de Asociativismo Municipal, a nivel estratégico y relacional, tanto con las asociaciones como con otros organismos, para el logro de sus objetivos.
- iii. Generar propuestas de mejora, en base a los factores clave detectados, para generar valor a partir del análisis desarrollado.

2.2. PRODUCTOS OBTENIDOS

Los resultados esperados una vez desarrollada la memoria son:

- i. Diagnóstico del estado actual de las asociaciones municipales evaluadas y sus métodos para gestionar sus problemas comunes.
- ii. Diagnóstico del desarrollo de la estrategia de la Unidad y la visión de sus principales clientes, las asociaciones, y de las relaciones que genera.
- iii. Propuestas de mejora, en base a los factores clave detectados, para generar valor a partir del análisis realizado al programa de fortalecimiento de asociaciones municipales.

2.3. ALCANCES

Este trabajo no se hace cargo de la implementación de medidas, ni del diseño de las prácticas de mejoras; no obstante, entrega recomendaciones para su construcción.

Dada la estructura del trabajo, se pueden presentar dos grandes alcances, los cuales están relacionados a los dos tipos de organizaciones con los que se ha de trabajar. Cabe destacar que cualquier propuesta de mejora debiese, a lo menos, considerar a los dos involucrados del proceso: Las Asociaciones Municipales y la Unidad de Asociativismo Municipal. A continuación se presentan los alcances particulares a desarrollar para ambas:

2.3.1. RESPECTO AL TRABAJO CON ASOCIACIONES MUNICIPALES

Con el fin de realizar un diagnóstico del estado actual de las organizaciones, se generó un levantamiento de información mediante entrevistas con los diversos encargados de trece asociaciones. Obteniéndose información relevante respecto del funcionamiento, sus objetivos, relaciones con otras entidades públicas y privadas, y en particular con la SUBDERE.

2.3.2. RESPECTO AL FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO

Con el fin de comprender el funcionamiento del Programa de Fortalecimiento Municipal, las relaciones que generan al interior y exterior de la SUBDERE y particularmente su relación con las Asociaciones Municipales, se generó un levantamiento de información entrevistando a todos los funcionarios de la unidad y a la Jefa de departamento. Para finalmente, presentar recomendaciones en base a los factores más determinantes encontrados.

**SEGUNDA PARTE
PREPARACIÓN DEL PROYECTO**

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE TRABAJO

3.1. MODO DE TRABAJO

A continuación se describe la forma en que se realizó el trabajo en conjunto con las asociaciones y con los funcionarios de la SUBDERE, a modo de presentar y justificar la forma en que se desarrolló el trabajo.

3.1.1. MODO DE TRABAJO CON LAS ORGANIZACIONES

En un comienzo se realizó un trabajo exploratorio para conseguir documentos e información respecto de los sujetos de análisis, que fuesen abiertos a todo público. Sin embargo, la información expuesta en los medios oficiales carecía de profundidad y de detalle en sus contenidos. La información otorgada por los distintos medios que la Unidad de Asociativismo Municipal posee, no permite comprender de buena forma el funcionamiento del área ni su planificación estratégica de manera rigurosa. Más aún, establecer comunicaciones con las Asociaciones Municipales sin tener un contacto directo fue una tarea muy difícil, ya que no todas las asociaciones tienen una página web vigente, ni publican sus contactos por otros medios, menos aún los secretarios ejecutivos.

Ante ese escenario, fue de vital importancia para el desarrollo del proyecto la interacción directa con las fuentes primarias de información, los funcionarios del área, quienes facilitaron información contundente que permitía generar claros antecedentes y abría el espacio a la comunicación con las asociaciones mediante la entrega de los contactos directos con los secretarios ejecutivos.

Debido a lo anterior se estableció que el trabajo sería desarrollado mediante comunicación directa con fuentes primarias de información, debido a la inexistencia de información actualizada, sintética y contundente en fuentes secundarias de información. Las fuentes secundarias fueron usadas solo como material de preparación de reuniones y complemento de los datos entregados por las fuentes primarias.

3.1.2. MODO DE ABORDAR EL PROYECTO

Las reuniones generadas con los funcionarios de la SUBDERE brindaron información muy útil y a su vez muchas inquietudes. Al realizar entrevistas se pudo apreciar que se carecía de información respecto al estado actual de las asociaciones y tampoco se habían contado como entidad válida para emitir feedback respecto al trabajo realizado. Más aún, tampoco existía un análisis, ni una mirada a futuro respecto del trabajo de la unidad.

Ante este escenario, con muchos aspectos en los cuales no se tenía claridad, menos aún consenso, se estableció como prioritario un diagnóstico de la situación actual de las asociaciones y también de la unidad. Siendo de vital importancia en ambos diagnósticos incluir la opinión de la contraparte, recordar que existe un vínculo muy fuerte entre la unidad y las asociaciones, ya que sus trabajos están muy relacionados.

De este modo, se establece la necesidad de generar un diagnóstico que permita saber a la unidad qué tal está resultando su trabajo y que ayude a generar una propuesta de mejora al funcionamiento del Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales, que permita mejorar su planteamiento estratégicos y sus procesos de gestión, con el fin de lograr mejoras en su desempeño y prestación de servicios.

3.2. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología adoptada para conseguir los resultados de la investigación consta de tres etapas sucesivas. Estas son: Elaboración de instrumentos para el levantamiento de información, Diagnóstico de la información encontrada y Diseño de propuestas de mejora.

ETAPA I: ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

Para dar inicio al desarrollo del proyecto se hizo necesario construir instrumentos que permitiesen elaborar un diagnóstico respecto del funcionamiento del Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales, considerando tanto las posturas de los funcionarios que sustentan el programa por parte de la SUBDERE como de funcionarios representantes de las Asociaciones Municipales. Se establece que la información a recolectar debe dar cuenta de las consideraciones respecto del estado actual del programa a juicio de los entrevistados y cuáles serían aspectos esenciales a mejorar. Debido a lo anterior, el desarrollo de esta etapa consiste en:

- Compilación de información respecto de las organizaciones SUBDERE, en particular de la Unidad de Asociativismo Municipal, y de las Asociaciones

- Municipales; respecto de su marco normativo, planes estratégicos e información agregada que facilite la comprensión de las organizaciones.
- Con la información base recopilada y en conjunto con el marco teórico, determinación de los tópicos claves a indagar mediante el levantamiento de información para generar un certero diagnóstico.
 - Construcción de herramientas para el levantamiento de información tanto para los funcionarios de la SUBDERE como para los de las Asociaciones Municipales.

ETAPA II: DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN ENCONTRADA

Una vez realizada la etapa de levantamiento de información, se procede a condensar, analizar y sintetizar, de modo que se puedan obtener conclusiones potentes a posteriori. Para lograr una contundente síntesis de la información se utilizarán los conceptos anteriormente definidos en los antecedentes. Para el desarrollo de esta etapa se contempla realizar los siguientes puntos:

- Aplicación de la herramienta construida en la etapa anterior, generando información de manera estratégica para una posterior síntesis.
- Desarrollo de la información entregada, se genera un trabajo con un pensamiento global, agrupando la información entregada en nodos de interés, a modo de obtener aquellos aspectos que sean más relevantes en consenso de los entrevistados.
- Construcción de un diagnóstico en base a la información previamente agrupada y al análisis de los antecedentes recabados en la primera etapa.

ETAPA III: DISEÑO DE PROPUESTAS DE MEJORA

El objetivo principal de este trabajo de memoria es el desarrollo de un análisis que permita generar propuestas de mejora concretas al Programa de Fortalecimiento Organizativo. Estas deben ser simples de entender para todos los involucrados y han de generar directrices a seguir que permitan obtener reales mejoras. Por lo tanto, concluida la construcción del diagnóstico se establece una priorización de aquellos aspectos en los que resulta esencial poner atención, **factores clave**, para lograr un mejor funcionamiento del programa.

TERCERA PARTE
DESARROLLO DEL PROYECTO

CAPITULO IV: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

4.1. INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se presenta el proceso mediante el cual fue realizado el levantamiento de información, explicando sus dos etapas principales: la determinación de la muestra a estudiar y creación de una herramienta para el levantamiento de información.

4.2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD DE ASOCIATIVISMO MUNICIPAL

El levantamiento de información hacia los funcionarios de la SUBDERE se llevó a cabo mediante entrevistas personalizadas. En estas se logró entrevistar a dos de los tres miembros de la Unidad de asociativismo municipal, Pilar Castillo y Darío Vergara, ya que la jefa de unidad –Luz María Molina- se encontró con licencia durante todo el periodo de realización de entrevistas, Octubre a Diciembre del 2015. Además, se realizó una entrevista a Jimena Valdebenito, jefa del Departamento de Fortalecimiento a la Gestión Municipal, al cual pertenece la unidad.

4.2.1. OBJETIVOS Y ESTRUCTURA

El Objetivo de realizar estas entrevistas fue comprender el funcionamiento de la unidad, los procesos que llevan a cabo, la forma de trabajo en el día a día, los nexos al interior y exterior de la SUBDERE, sus formulaciones estratégicas, la cohesión en el trabajo entre funcionarios y de los funcionarios con sus jefaturas.

Por tanto, se ocupó una estructura laxa en las entrevistas, permitiendo amplios diálogos a los entrevistados, pero sin descuidar la importancia de abordar todos los temas planteados como objetivo.

4.3. LEVANTAMIENTO DE INFORMACION EN LAS ASOCIACIONES

En este apartado, en primera instancia se explica la creación de la herramienta para el levantamiento de información, se da cuenta de los temas que se desea profundizar y cómo se generará el trabajo en terreno con los funcionarios de las Asociaciones de Municipios.

La segunda parte consiste la explicación sobre cómo se determinó la muestra sobre la cual se generó el levantamiento de información, mediante una justificación rigurosa en términos estadísticos y el uso de antecedentes cualitativos entregados por funcionarios de la SUBDERE.

4.3.1. HERRAMIENTA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la herramienta se tuvieron en consideración las definiciones estratégicas de la Unidad de Asociativismo Municipal, tales como misión, visión y objetivos. Además, se recurrió a una fuente primaria para la obtención de información relevante respecto de las Asociaciones Municipales. Las conversaciones con los trabajadores de la unidad fueron de vital importancia para aclarar aspectos relevantes sobre los cuáles levantar información, y junto a eso permite comprender las posturas, opiniones y el estado actual en que se encuentra la organización.

Se estableció como herramienta para la recolección de información una entrevista semiestructurada. En esta, se realizaron preguntas que abarcan temas amplios, dando plena libertad a que el entrevistado pueda abordar la pregunta desde muchos frentes y permitiendo al entrevistador indagar en aquellos temas que resulten de interés. Cabe mencionar que se eligió la entrevista por sobre una encuesta debido a que no se tenía información específica y se necesitaba desarrollar un contexto para indagar en aspectos que resultasen relevantes. Así mismo, no se eligió un focus group porque se requiere volumen de información y no se desea que las respuestas sean influenciadas, por lo que la entrevista permitía obtener un punto de vista mucho más personalizado.

4.3.1.1. OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

La entrevista permite testear la siguiente hipótesis: “El Programa de Fortalecimiento a las Asociaciones Municipales logra su objetivo, valga la redundancia, de fortalecer a las asociaciones”. Además, permite caracterizar el funcionamiento de las asociaciones municipales, sus objetivos, sus vínculos con otros agentes públicos y privados, y los factores que puedan resultar clave en su desempeño. A modo de responder a la hipótesis “**El PFAM está logrando el objetivo que ha declarado para con las asociaciones**”, y que hacer para mejorar, o corregir, en caso de que no lo esté haciendo.

4.3.1.2. ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

La entrevista buscaba obtener la mayor cantidad de información posible sin influenciar las respuestas de los entrevistados, de modo que se pueda lograr testear la **hipótesis**, para lograrlo se debía generar un ambiente de confianza en el cual el entrevistado se sienta cómodo, por lo tanto una entrevista semiestructurada es la mejor opción ya que brinda libertad al entrevistador y al entrevistado para ahondar en la información a la vez que el entrevistado se va sintiendo a gusto con lo que decide contar. La estructura de la entrevista, a nivel macro –la versión extendida se encuentra en el Anexo I-, es la siguiente:

- i. **Presentación:** En esta sección tanto el entrevistado como el entrevistador se presentan. Además, se preguntó la formación académica del entrevistado, su tiempo en la organización, en qué consiste su trabajo y con quiénes trabaja.
- ii. **Preguntas respecto de la asociación:** Se desea comprender el funcionamiento de la asociación en base a sus objetivos, la organización de sus funcionarios y el reparto de responsabilidades.
- iii. **Preguntas respecto de la relación de la Asociación con otras Entidades:** Este apartado permite identificar los vínculos que pueda haber desarrollado la asociación con otras entidades públicas y/o privadas tanto a nivel Local como Regional o Nacional. Si la asociación está enfocada en conseguir la realización de Proyectos, se pide que también se nombren las entidades con las cuales se trabaja o a las cuales se postula.
- iv. **Preguntas respecto de la Asociación con la SUBDERE:** La finalidad es caracterizar la relación entre la Asociación y las distintas Unidades de la SUBDERE, especificando los motivos que han llevado a estas relaciones. En particular, también se pregunta respecto de la utilidad que ha tenido el PFAM para ellos y su relación con los funcionarios de la Unidad de Asociativismo Municipal.
- v. **Preguntas para la reflexión del entrevistado y recomendaciones:** Una vez que ya se ha hablado bastante y se ha creado un ambiente de confianza, se pide que el encuestado pueda comentar su experiencia respecto del manejo de la asociación y generar recomendaciones que

puedan ser útiles tanto para otras Asociaciones como para la Unidad de Asociativismo Municipal de la SUBDERE.

4.3.2. MUESTRA DE ESTUDIO

Previo a realizar un estudio sobre un grupo de estudio es fundamental preocuparse sobre la muestra que se ha de entrevistar, esto pues se debe optimizar los esfuerzos y costos, al momento de realizar los cálculos sobre el tamaño de la muestra había 41 asociaciones de municipios en los registros oficiales de la SUBDERE.

Dado lo anterior, se ha de calcular el tamaño óptimo de la muestra mediante herramientas estadísticas y para complementar la selección se utiliza información relevante que se posee como antecedente. Teniendo esto en cuenta, se explica a continuación la metodología utilizada para obtener el tamaño y selección de la muestra.

4.3.2.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se deben tener en cuenta previo al cálculo del tamaño muestral, que si bien existe bastante variabilidad en las asociaciones, su espacio de acción, las entidades con las cuales se pueden relacionar y los principios que los llevan a conformarse no son tan variados. Considerando lo antes expuesto se recurre a la fórmula de cálculo de tamaño de muestra para población finita, con inclusión de heterogeneidad en la muestra.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

El significado de cada componente de esta ecuación se encuentra a continuación:

- n : Es el tamaño resultante de la muestra.
- N : Es el tamaño del universo existente, es decir, en este caso es la cantidad de asociaciones que se encuentra en el registro de la SUBDERE.
- Z : Se define como la desviación del valor medio que es aceptada para lograr el nivel de confianza deseado, en otras palabras, expresa qué tan probable es que el resultado obtenido identifique a la muestra, mientras más alto el nivel de confianza la probabilidad es mayor.
- e : Equivale al máximo error permitido en términos de proporción para la muestra, e.g. 5% de error admisible.
- p : El parámetro p permite incluir la variabilidad o uniformidad de la muestra al momento de testear la hipótesis. Para mejor comprensión, si la muestra presenta una heterogeneidad total, es decir a la mitad de las asociaciones el PFAM les resulta totalmente útil y a la otra mitad no, se debería utilizar un

$p = 50\%$, ya que de esta forma se está indicando que no hay una conducta esperada, o hipótesis predominante.

Con la explicación ya realizada, y considerando los datos de universo igual a 41 y probabilidad del 95% para el parámetro p , asumiendo que no hay mayor preferencia y que opinión sobre el PFAM no es muy variada, se procede a realizar diversos cálculos para obtener la cantidad de asociaciones a entrevistar.

N	41	Nivel de confianza		
p	95%	90%	95%	99%
Error	0%	41	41	41
	5%	23	26	31
	10%	10	13	18
	15%	5	7	11

Ilustración n°3: Cantidad de asociaciones a entrevistar, $p = 95\%$. Fuente: Creación propia.

N	41	Nivel de confianza		
p	50%	90%	95%	99%
Error	0%	41	41	41
	5%	36	37	39
	10%	26	29	33
	15%	18	21	27

Ilustración n°4: Cantidad de asociaciones a entrevistar, $p = 50\%$. Fuente: Creación propia.

Luego de realizados los cálculos se estableció que 13 asociaciones es un tamaño significativo para representar al total de asociaciones. La gran dificultad para realizar esta labor está en la disposición espacial que tienen las asociaciones, las cuales están distribuidas a lo largo de Chile desde Arica hasta Magallanes y además el hecho de que las asociaciones tienen pocos funcionarios, los cuales deben desarrollar bastantes actividades y poseen poco tiempo para ser entrevistados.

4.3.2.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Entendiendo la complejidad de realizar las entrevistas se solicitó la ayuda de Pilar Castillo, encargada del PFAM, para consultar sobre información cualitativa de las asociaciones, que complementara la información entregada en antecedentes, respecto de la cantidad de veces que una asociación ha ganado el PFAM. La información solicitada fue una apreciación respecto del funcionamiento de la asociación, es decir, si la asociación presenta un buen funcionamiento, funcionamiento promedio o mal funcionamiento, a su juicio de ella. La información obtenida, ordenada por territorio, se presenta a continuación:

Número	Región	Capital	Asociaciones
XV	Arica y Parinacota	Arica	13. Asociación de Municipios rurales regiones de Tarapacá y Arica-Parinacota
I	Tarapacá	Iquique	13. Asociación de Municipios rurales regiones de Tarapacá y Arica-Parinacota
II	Antofagasta	Antofagasta	2. Asociación de Municipalidades de la Región de Antofagasta
			20. Asociación de Municipalidades del Norte de Chile
III	Atacama	Copiapó	14. Asociación Regional de Municipios de Atacama
IV	Coquimbo	La Serena	34. Asociación de Municipalidades Rurales del Norte Chico
			35. Asociación de Municipalidades de la Región de Coquimbo
V	Valparaíso	Valparaíso	16. Asociación de Municipalidades V Región Cordillera
			23. Asociación de Municipalidades de la Región de Valparaíso
			29. Asociación de Municipalidades de ciudades Puerto y borde costero Chile
			30. Asociación de Municipalidades con Casinos de Juegos
RM	Metropolitana	Santiago	1. Asociación de Municipalidades Rurales de la Región Metropolitana
			6. Asociación de Municipalidades Parque Cordillera
			7. Asociación Chilena de Municipalidades
			9. Asociación de Municipalidades de la zona oriente de la Región Metropolitana
			18. Asociación de Municipalidades de Chile
			27. Asociación Municipal para la Sustentabilidad Ambiental
			31. Asociación de Municipios Ciudad Sur
			41. Asociación de Municipalidades Mapocho - La Chimba
VI	Libertador General Bernardo O'higgins	Rancagua	21. Asociación de Municipalidades de la Región de O'higgins

Ilustración n°5: Asociaciones por región, parte I. Fuente: Creación propia.

Número	Región	Capital	Asociaciones
VII	Maule	Talca	28. Asociación de la Región del Maule
VIII	Bío Bío	Concepción	10. Asociación de Municipalidades para el desarrollo económico local
			11. Asociación de Municipalidades territorio de riego canal Laja-Diguillín
			15. Asociación de Municipalidades de la Provincia de Arauco
			22. Asociación de Municipalidades del Puntilla
			36. Asociación de Municipalidades Región del Bío Bío
			37. Asociación de Municipios Cordilleranos del Bío Bío
			38. Asociación de Municipalidades Bío Bío Centro
			40. Asociación de Municipalidades del Valle de Itata
IX	La Araucanía	Temuco	3. Asociación de Municipalidades Nahuelbuta
			8. Asociación de Municipalidades Malleco Norte
			26. Asociación de Municipalidades con Alcalde Mapuche
			33. Asociación de Municipios costa araucanía
XIV	Los Ríos	Valdivia	4. Asociación de Municipalidades de la Región de los Ríos
			5. Asociación de Municipalidades de la Región de los Ríos para el manejo sustentable de residuos y gestión ambiental
			12. Asociación de Municipalidades paisajes de conservación para la biodiversidad de la región de Los Ríos
X	Los Lagos	Puerto Montt	17. Asociación apicultura, turismo y medio ambiente Llanquihue
			24. Asociación de Municipalidades de la Provincia de Osorno
			25. Asociación de Municipalidades Provincia de Llanquihue
			32. Asociación de Municipios de desarrollo intercomunal de Chiloé
XI	Aysén	Coyhaique	39. Asociación de Municipalidades de Aysén
XII	Magallanes y la Antártica	Punta Arenas	19. Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y Antártica Chilena

Ilustración n°6: Asociaciones por región, parte II. Fuente: Creación propia.

El funcionamiento de la asociación está representado mediante colores, verde indica que la asociación es considerada buena, naranja indica que el funcionamiento no es bueno y el color blanco indica que es una asociación promedio.

Consolidando toda la información de las veces que la asociación ha ganado el PFAM y la apreciación que se tiene de su funcionamiento por parte de la encargada del programa en la SUBDERE, se obtiene:

Categoría	Asociación	Región	PFAM que ganó
Muy ganadora 5 o más veces	2. Asociación de Municipalidades de la Región de Antofagasta	Antofagasta	8
	10. Asociación de Municipalidades para el desarrollo económico local	Bío Bío	6
	36. Asociación de Municipalidades Región del Bío Bío	Bío Bío	5
Rango Medio 3 y 4	34. Asociación de Municipalidades Rurales del Norte Chico	Coquimbo	3
	11. Asociación de Municipalidades territorio de riego canal Laja-Diguillín	Bío Bío	4
Poco ganadora 2 o menos veces	6. Asociación de Municipalidades Parque Cordillera	Metropolitana	2
	31. Asociación de Municipios Ciudad Sur	Metropolitana	2
	12. Asociación de Municipalidades paisajes de conservación para la biodiversidad de la región de Los Ríos	Los Ríos	2

Ilustración n°7: Asociaciones consideradas buenas. Fuente: Creación propia.

Categoría	Asociación	Región	PFAM que ganó
Muy ganadora 5 o más veces	1. Asociación de Municipalidades Rurales de la Región Metropolitana	Metropolitana	7
	21. Asociación de Municipalidades de la Región de O'Higgins	O'Higgins	7
	15. Asociación de Municipalidades de la Provincia de Arauco	Bío Bío	7
Rango Medio 3 y 4	23. Asociación de Municipalidades de la Región de Valparaíso	Valparaíso	3
	28. Asociación de la Región del Maule	Maule	3
	8. Asociación de Municipalidades Malleco Norte	Araucanía	4
Poco ganadora 2 o menos veces	16. Asociación de Municipalidades V Región Cordillera	Valparaíso	1

Ilustración n°8: Asociaciones consideradas no buenas. Fuente: Creación propia.

Categoría	Asociación	Región	PFAM que ganó
Muy ganadora 5 o más veces	13. Asociación de Municipios rurales regiones de Tarapacá y Arica-Parinacota	Arica-Parinacota y Tarapacá	8
	7. Asociación Chilena de Municipalidades	Metropolitana	5
	3. Asociación de Municipalidades Nahuelbuta	Araucanía	6
	4. Asociación de Municipalidades de la Región de los Ríos	Los Ríos	5
Rango Medio 3 y 4	29. Asociación de Municipalidades de ciudades Puerto y borde costero Chile	Valparaíso	3
	22. Asociación de Municipalidades del Puntilla	Bío Bío	4
	37. Asociación de Municipios Cordilleranos del Bío Bío	Bío Bío	3
	32. Asociación de Municipios de desarrollo intercomunal de Chiloé	Los Lagos	4
Poco ganadora 2 o menos veces	20. Asociación de Municipalidades del Norte de Chile	Antofagasta	0
	14. Asociación Regional de Municipios de Atacama	Atacama	2
	35. Asociación de Municipalidades de la Región de Coquimbo	Coquimbo	1
	30. Asociación de Municipalidades con Casinos de Juegos	Valparaíso	0
	9. Asociación de Municipalidades de la zona oriente de la Región Metropolitana	Metropolitana	0
	18. Asociación de Municipalidades de Chile	Metropolitana	0
	27. Asociación Municipal para la Sustentabilidad Ambiental	Metropolitana	0
	26. Asociación de Municipalidades con Alcalde Mapuche	Araucanía	0
	33. Asociación de Municipios costa araucanía	Araucanía	1
	5. Asociación de Municipalidades de la Región de los Ríos para el manejo sustentable de residuos y gestión ambiental	Los Ríos	0
	17. Asociación apicultura, turismo y medio ambiente Llanquihue	Los Lagos	1
	24. Asociación de Municipalidades de la Provincia de Osorno	Los Lagos	0
	25. Asociación de Municipalidades Provincia de Llanquihue	Los Lagos	1
19. Asociación Regional de Municipalidades de Magallanes y Antártica Chilena	Magallanes	2	

Ilustración n°9: Asociaciones sin consideración. Fuente: Creación propia.

Luego, el desafío fue entrevistar a asociaciones de todas las categorías posibles. Se generaron 9 categorías a partir de los parámetros **cuántas veces han ganado el PFAM** y **qué apreciación tienen los funcionarios de la UAM respecto de ellos** –e.g. Buena-Ganadora, Mala-Promedio, Buena-Poco Ganadora, etc-, y de diferentes regiones.

Finalmente las asociaciones entrevistadas fueron:

Región	Asociaciones	Veces Ganadas PFAM
Arica y Parinacota	13. Asociación de Municipios rurales regiones de Tarapacá y Arica-Parinacota	8
Tarapacá	13. Asociación de Municipios rurales regiones de Tarapacá y Arica-Parinacota	8
Antofagasta	2. Asociación de Municipalidades de la Región de Antofagasta	8
	20. Asociación de Municipalidades del Norte de Chile	0
Valparaíso	16. Asociación de Municipalidades V Región Cordillera	1
	23. Asociación de Municipalidades de la Región de Valparaíso	3
Metropolitana	1. Asociación de Municipalidades Rurales de la Región Metropolitana	7
	6. Asociación de Municipalidades Parque Cordillera	2
	18. Asociación de Municipalidades de Chile	0
	27. Asociación Municipal para la Sustentabilidad Ambiental	0
Bío Bío	31. Asociación de Municipios Ciudad Sur	2
	10. Asociación de Municipalidades para el desarrollo económico local	6
	22. Asociación de Municipalidades del Puntilla	4
	36. Asociación de Municipalidades Región del Bío Bío	5

Ilustración n°7: Asociaciones entrevistadas. Fuente: Creación propia.

Como se puede apreciar en la ilustración n° 10 se entrevistó a casi la totalidad de tipos de asociaciones y también se entrevistó a las 2 asociaciones que han ganado más veces el PFAM. Se lograron realizar 13 entrevistas, de las 16 previstas, debido a que algunas fueron canceladas antes de su realización.

4.3.2.3. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Hasta el momento se ha enunciado la entrevista a la asociación, sin especificar a qué persona(s) se entrevistará, por recomendaciones de Pilar Castillo y Darío Vergara, se estableció que el funcionario a entrevistar será el Secretario Ejecutivo en cada caso, debido a que en la mayoría de los casos es un funcionario permanente y frecuentemente es el único funcionario de tiempo completo dentro de la asociación.

CAPITULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. DATOS GENERADOS Y ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El proceso de entrevistas generó una gran cantidad de información, para el caso de las tres entrevistas a funcionarios de la SUBDERE se sostuvieron 3 horas y 39 minutos de entrevistas; en el caso de las 13 entrevistas a los secretarios ejecutivos de las asociaciones se generaron aproximadamente 14 horas de diálogo.

Para realizar el diagnóstico y las propuestas de mejora, se reunió la información en torno a los tópicos consultados, generando distintas estructuras para los dos tipos de entrevistas. En los siguientes apartados de este capítulo se presentan los resultados obtenidos de manera ordenada para ambos.

5.2. RESULTADOS OBTENIDOS EN ASOCIACIONES MUNICIPALES

5.2.1. RESULTADO AMPLIADO

El resultado de manera ampliada se estructura en siete áreas cuya información es extraída directamente de las palabras de los secretarios ejecutivos, y que en conjunto pretenden entregar una respuesta a la hipótesis.

5.2.1.1. OBJETIVO

Por más que se estipule a nivel de estatuto y sea sentido común para los funcionarios de la SUBDERE, es fundamental saber cuál es el objetivo que las asociaciones desean cumplir en la práctica. A este respecto ellos contestaron:

- *“...Textual en los estatutos es “dar solución a problemas comunes”, básicamente es eso, dar solución a problemas comunes y que no pueden ser abordados de manera individual.”*
- *“...El principal objetivo de AMUSA es crear herramientas y servicios para la solución de demandas socio-ambientales que tengan los miembros de la organización.”*
- *“...Hay tanto problema en esta zona que los alcaldes decidieron crear una asociación para pelear por los derechos del norte de Chile y poder presentar propuestas ante el Gobierno Central ante la situación que viven las comunas.”*
- *“...Es la protección y la conservación de los recursos naturales de la Precordillera y Cordillera Andina de la Región Metropolitana.”*

- *“...Preocuparse del día a día, en el sentido de los requerimientos básicos de las comunas rurales. Lo que nos exige el directorio son temas de servicios sanitarios, conectividad y estructura vial, turismo.”*
- *“...Esta Asociación tiene una reivindicación fuerte por el tema territorial, definido por lo que ocurre ahí, por las tendencias, por las dinámicas, por los comportamientos, finalmente por la cultura propia que tienen en los territorios.”*
- *“...El propósito es justamente que bajo el alero de esta asociación los municipios pueden tener más fuerza, como bien dice el dicho la unión hace la fuerza, como te decía son municipios algunos tan pequeños que solos algunas veces no tienen el peso que requieren.”*
- *“...El objetivo de fortalecer a los municipios para favorecer el proceso de descentralización y subsanar la desigualdad territorial que hay en el país.”*
- *“...Influir en las políticas públicas para mejorar la calidad de vida de los habitantes”*

7.2.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MODO DE TRABAJO

La estructura organizacional y el modo en que se ejecuta el trabajo varía de asociación en asociación, luego para fortalecerlas es necesario conocer de qué forma se desenvuelven estas.

- *“...Hay un directorio de alcaldes conformado por 4 alcaldes, con este asunto de la personalidad jurídica, que son las 4 comunas representadas por su alcalde y 1 concejal, que es un director titular y un concejal suplente por cada comuna ante la ausencia del concejal titular, de ahí hacia abajo del presidente, la secretaría ejecutiva, yo soy el secretario ejecutivo, hay un profesional de programas y proyectos y hay un profesional que hace labores más de tipo administrativas, digamos entrega de documentación, retiro de correspondencia.”*
- *“...La Asamblea de Socios dirige un directorio de 5 miembros que está compuesto por un presidente, dos vicepresidentes, un secretario, un tesorero y un secretario ejecutivo. El secretario ejecutivo ha estructurado la asociación en tres áreas: 1.- Área Legal: tiene a cargo la realización de todas las actividades legales y administrativas de la organización. Además, de los proyectos de ley de interés de la asociación. 2.- Área técnica administrativa. 3.- Área de proyectos.”*
- *“...Se forman comisiones de trabajo delegadas por un par de Alcaldes, presididas por Alcaldes o Concejales que están a cargo de la comisión ya ellos se unen funcionarios de los equipos técnicos municipales.”*
- *“...Acá no ha funcionado ese tema, ha habido comisiones de concejales, comisiones con los alcaldes, pero nunca ha funcionado, pero tiene que ver con las largas distancias, en el sur es distinto, acá para pasar de una comuna a otra hay que caminar como 200 km, por eso es muy difícil que los concejales o los alcaldes puedan asistir regularmente a reuniones de comisión”*
- *“...Tenemos una comisión de encargados de fomento productivo o desarrollo local de cada comuna, entonces nosotros hacemos una reunión en la cual estén los 6, para orientar el trabajo y ver hacia a donde avanzamos, y además ellos presentan lo que está haciendo cada comuna”*

- *“...Están las comisiones, están y están vigentes hasta el año 2017 me parece, pero no están funcionando, no se reúnen. La otra vez yo quise que me apoyara la comisión de Cultura justamente, están separadas en Turismo y Fomento Productivo y la de Cultura esta con Educación, yo dije bueno esto es Cultura y Turismo entonces las trate de unir y que en lo que pudieran me apoyaran pero no resultó mucho, porque en ese sentido la asistencia de los Concejales, no todos participan entonces es bien difícil que yo le de metas a ellos, cuando son ellos los que siempre están exigiendo. Hay un organigrama, el Presidente del Directorio y luego yo como Secretaria con la parte técnica, los profesionales y luego las secretarias.”*
- *“...Directorio, presidente, el presidente es bien gravitante, es muy importante su función. Yo trabajo mucho con el pdte. , el me llama me indica cosas, me da línea, pide cosas, es bastante activo. Las comisiones si están bajo mi responsabilidad, algunas son más permanentes y hay otras particulares, que se transforman.”*

7.2.1.3. RELACIONES CON OTRAS ENTIDADES

Para lograr un mayor desarrollo local, apalancamiento de recursos, validación como actores importantes y con voz para el desarrollo de políticas públicas, es fundamental que las asociaciones logren relacionarse con otras entidades públicas y privadas que participan en los territorios que ellas representan.

- *“...Principalmente nos relacionamos con Vialidad del Ministerio de Obras Públicas. Con la gente del Gobierno Regional, las distintas unidades, Análisis y control de gestión que controlan el tema de financiamiento y el gasto, estamos permanentemente preocupados de eso. Con la unidad de Preinversiones, de la división de planificación, porque ellos revisan todas las iniciativas de la circular 33.”*
- *“...Públicas: La Cámara de Diputados y Senadores y Ministerio Federal de Medio Ambiente, Conservación de la Naturaleza, Construcción y Seguridad Nuclear de Alemania (DEG), Ministerio de medio Ambiente y Gobierno Regional. Privadas: Reclay Group, KDM, Plastic Omnium y Duoc.”*
- *“...Con cultura, con turismo, con bienes nacionales, el MINVU, con el SERVIU, nosotros mantenemos, convenios con la Universidad del Norte, con el Ministerio de Obras Públicas en el tema de los puertos, y por eso es que tenemos una relación constante con los entes públicos, ya que nuestra misión es coordinar cualquier actividad que hagan los entes públicos con los municipios, nosotros muchas veces servimos de enlace para la realización de actividades, con el INE, FONASA. En las reuniones de directorio nosotros estamos constantemente invitando a Directores de servicio, a SEREMIS, para que conversen con los Alcaldes en una reunión. ¿Por qué lo hacemos? Es mucho mejor que un seremi pueda hablar con los 9 alcaldes al mismo tiempo y saquen conclusiones, a que ande hablando comuna por comuna sacando conclusiones.”*
- *“...Montones, por ejemplo el dueño de este parque es la CORFO, tenemos un convenio a 30 años en este caso y además tenemos un contacto continuo que va a depender de lo que vaya pasando, porque si no hay novedades no nos juntamos para nada, pero generalmente hay novedades, por ejemplo llega la época estival y nos juntamos todas las organizaciones que tienen que ver, esta Aguas Andinas también,*

Aguas Andina no es dueño, pero es dueño de los derechos de agua, y tiene una planta, entonces está la CONAF también ligada al manejo del fuego, entonces nos juntamos a ver que estrategias tenemos para la época de los incendios forestales, muchas formas. Con los Militares tenemos otro parque que está instalado, bueno nos juntamos y vemos de qué manera lo podemos desarrollar, si hay algunos proyectos en los que puedan invertir.”

- *“...Los trabajos que realizamos nos posicionan como un socio, un ente que puede postular a proyectos y lo más importante que puede ser un ejecutor de proyectos, para nosotros también es súper importante trabajar con el GORE, tanto como la SUBDERE, así como con las seremias, transporte, agricultura, economía.”*
- *“...Yo diría que todos saben de nuestra existencia quizás, públicos y privados, porque hay comunicaciones formales en donde se le comunica a todo el mundo, pero en el actuar, hay unos más que otros que conocen y quieren trabajar además con nosotros. Empresas del Estado, como Codelco, por todo el tema que significa para ellos en esta región el desarrollo minero y el rechazo que existe en ciertas comunidades por la instalación de grandes mineras. Hay algunos distribuidores eléctricos, por ejemplo con la carretera eléctrica que también afecta a algunas comunas y también existe rechazo. Hay temas como el de residuos sólidos donde hay algunas empresas privadas que se dedican a eso y quieren instalarse también con el tratamiento de residuos sólidos en algunos lugares y también existe rechazo. Es decir por acciones concretas nos vamos haciendo conocidos.”*
- *“...Tengo una gama de proyectos que estamos viendo con el Concejo Nacional de Cultura, con INDAP que ellos también tienen una gama de Turismo, en Arica tienen un tema del Turismo Rural, y ahí estamos viendo como en estas mismas rutas que se están armado, participen todos los Agricultores, Agropecuarios que están dentro de esa ruta, así que hay que hacer un trabajo también para allá para el próximo año. Después estamos con CORFO trabajando, allá y acá, ese es mi tema que yo tengo el trabajo es doble, hay que trabajar por los servicios de allá y de acá. Ahora en la agenda que hicimos en Santiago, con MINVU, van a venir en Enero a las dos regiones a entregar todas las directrices del programa que ellos tienen que es Habitabilidad Rural, que es un nuevo programa, que de hecho solamente han hecho los pilotos, que los hicieron para el sur. Y entonces cuando llegamos todos allá, los municipios, son rurales, ellos vieron que calza a figura de estos municipios con este programa, así que están bien interesados en continuar trabajando con nosotros y ver cómo sería la figura, porque están tratando de que la asociación luego se haga cargo de eso, así que vamos a ver como lo hacemos porque es hartito, mucho trabajo, pero vamos a tratar de que quizás cada municipio se haga cargo del programa para apoyar a la comunidad. Red de fomento, bueno SERNATUR vamos a firmar un convenio de colaboración en el nivel nacional para el tema de la promoción de estas rutas y también nos va a apoyar el MOP, que viene otro director nacional para apoyar estas rutas, que dijo que aquí hay caminos que espantan así que hay que apoyar. Bueno esos, ahí estamos con SERNATUR, quien más Consejo Nacional de Cultura, INDAP, CORFO, MINVU, creo que por ahí sería como por el momento con todas las reuniones que he tenido.”*
- *“...Todos los que sean necesario. Gore, el intendente, las unidades del GORE, cada una, los consejeros regionales, centro de vía pública, MOP, DGA, Ministerio social,*

en realidad con todos, AFA, INDAP por el riego, CORFO, la Universidad del Bío Bío, juntas de vecinos, de ancianos.”

7.2.1.4. SUBDERE

Este ítem es para constatar con qué otras unidades dentro de la SUBDERE, o a qué otros fondos, las asociaciones están teniendo contacto.

- *“...Tenemos una relación constante con ellos, cuando uno va a Santiago una obligación es pasar por las oficinas de la SUBDERE, porque ahí hay una serie de recursos y programas que a nosotros nos interesan para esta región. El tema de los profesionales fue presentado a la SUBDERE mediante un PMB, Programa de Mejoramiento de Barrios. En cuanto a los residuos, nosotros hicimos en la región de Antofagasta un estudio con fondos de acciones concurrentes.”*
- *“...Asistencias técnicas: cuando hablo de asistencias técnicas te hablo de la capacidad de nosotros de elaborar un proyecto que favorezca a los 18 municipios y nos permita a nosotros contratar un equipo profesional.”*
- *“...El tema del PMB para asistencia técnica postulado por la Asociación, Pablo Pinazco fue el primero en postular el año pasado me parece, o antes pasado, pero el año pasado el trabajo por primera vez y fue el único que trabajo con asistencia técnica contratado con la asociación financiado por la SUBDERE con PMB, entonces de ahí nace el interés de varios después, porque este año varios postularon como asociaciones, no estoy segura si fue el año antes pasado, ya no me acuerdo bien, pero este tema es nuevo y lo comenzó ahí el Pablo, entonces el año pasado yo quise postular y paso el tema del terremoto, entonces volví y ahí me dijeron, toda la plata de asistencias técnicas se fue para levantar todas las embarradas que habían quedado por el terremoto, así que ya este año nuevamente me puse a trabajar en el proyecto, ahí me apoyo también Pablo, me pasó el proyecto que él tenían y ahí yo fui teniendo también la idea de cómo lo presentaban y cómo lo hacían.”*
- *“...Me apoyaron también los chicos de acá de la URS y de Arica también, URS es la Unidad Regional de la Subdere, así es que ellos me apoyaron harto también, sobre todo la segunda vez, porque lo presenté en la unidad regional y ellos lo envían a Santiago.”*
- *“...El programa de barrios, hay una línea de proyectos que se llaman acciones concurrentes, y tenemos dos proyectos postulados que resultaron elegible. Postulamos en marzo y resultaron elegibles en septiembre y ahora uno de ellos está aprobados, y el otro espero que esté aprobado pero se demora un año entero. Solo hemos postulado a esos dos fondos.”*
- *“...Con el tema de los residuos sólidos, una vez nos juntamos, nos apoyaron bastante tuvieron la confianza para hacer el plan regional estratégico de residuos sólidos. Otra vez fue con la academia, cuando estaban creando la academia pública.... Tengo la peor opinión de eso. La unidad de asociativismo municipal lo han escuchado de mí, en ese tipo de eso no han tomado acción, no sé si podrán.”*

7.2.1.5. UNIDAD DE ASOCIATIVISMO MUNICIPAL

Para realizar mejoras es importante saber la opinión de las asociaciones, ya que estas son las principales beneficiarias del área, son el motivo del trabajo del área y son el ente más idóneo para entregar un feedback respecto del trabajo realizado por la unidad, su principal fondo (7.2.2.6.) y también para dar recomendaciones (7.2.2.7.).

- *“...Para mi es una unidad clave, lo que pasa es que hoy día yo no estoy viendo que eso pueda generarme beneficios para lo que yo hago, o no los beneficios que yo espero, no voy a decir que no me generan beneficios porque la verdad es que nos apoyan bastante, pero no le he visto hasta el momento los beneficios que yo esperaba que se obtuvieran desde que se generó el proceso de la personalidad jurídica de las asociaciones, me hubiese gustado por ejemplo que hubiesen más recursos, más fondos”*
- *“...Aspiramos a poder trabajar con ellos, para la obtención de financiamiento y apoyo. La virtud de una unidad como esta es la posibilidad compartir experiencias, extrapolar resultados, evitar cometer los mismo errores, entre otras.”*
- *“...Nosotros siempre trabajamos muy de la mano con la unidad la posibilidad de formarse como una corporación de derecho privado siempre fue realizada con **Luz María**, ellos para nosotros siempre han sido un muy buen aliado, ellos nos han guiado y dado su apoyo en todo lo que han podido entregar. Honestamente, a mi forma de ver las cosas el último año hemos estado más distantes quizás debido a que tuvimos un cambio de secretario ejecutivo.
Para nosotros ellos son fundamentales, tenemos claro que la labor de ellos dentro de la SUBDERE es guiar a las asociaciones municipales, esto está empezando recién, como dirían los periodistas esto es noticia en desarrollo, esto está creándose recién.”*
- *“...Yo tengo como una tendencia a hablar de lo antiguo, yo tengo relación permanente con la gente de la SUBDERE hace muchos años, con **Luz María Molina**, con **Darío Vergara**, con el mismo Subsecretario, habiendo sido alcalde yo tengo una afiliación política, es de mi partido político el Subsecretario, Pro eso estas Asociaciones son como te decía un actor político técnico, y tienen su espíritu político muy fuerte, de hecho se constituyen a partir de un accionar político, entonces por eso estas relaciones con el Subsecretario, aquí hay varios alcaldes, el anterior presidente que hubo acá, es el Alcalde de los Andes, también afín al Subsecretario.”*
- *“...La SUBDERE es básicamente un fondo concursable más para nosotros y además son los que tienen nuestra personalidad jurídica. De todos modos uno va creando lazos, nosotros nos relacionamos con **Luz María** y ahora con **Darío** que se integró al área, liderando un programa que apoya el desarrollo económico local y también un curso en el cual nosotros participamos.
Con la llegada de Darío se le ha dado otra perspectiva al área de asociativismo, ha abierto más instancias de discusión, y él está interesado en que las asociaciones jueguen un rol en el entramado de la creación de políticas públicas, lo cual para nosotros ha sido muy valioso.”*
- *“...El primer nexo que tuvimos nosotros fue **Luz María**, que ahora está con licencia, pero cuando yo llegue el año pasado a la primera persona que contacté en la SUBDERE fue ella, que es la jefa del área de la parte de Fortalecimiento Municipal,*

*con ella el año pasado yo estuve trabajando hasta que apareció el personaje de **Darío**, esto fue a finales de Octubre parece y este año he trabajado prácticamente con Darío, a no y también con Pilar, lo que pasa es que me refiero a Darío porque ha venido y porque nos apoyó inicialmente en la parte de proyecto, yo estuve en la segunda parte del curso de Darío y expuse también un proyecto con los lineamientos que ellos entregaron en la primera parte, que yo no estuve pero me dijeron como, así que perfecto trabajamos en las cosas del Turismo y tuvimos felicitaciones, ahora yo les digo ya apóyenme para obtener los recursos, porque es un proyecto por más de 200 millones de pesos. Entonces este año ha sido, Darío, **Pilar** y también Nemesio Arancibia que ahora tuvimos una reunión con él.”*

- *“...Tengo la mejor opinión, si no existiera no habría asociaciones. Cuando llegué el 2005 a esta asociación en un proceso de reflujo, de agonía acá, no había ni secretario ejecutivo parece, y me pidieron que me metiera en el tema de desarrollo territorial porque estaban llegando dinero desde el gobierno regional estaba empezando a molestar a la organización territorial. no había nada que hacer así que me pidieron que me quedar. Estuve el año 2006, 2005, solo con medio año de sueldo cada uno de esos años porque los dos años en el mes de julio se quedó sin plata porque los municipios no pagaban la cuota, la asociación no hacía nada. Ahí postulamos al primer fondo el año 2007 para crear el marco estratégico de esta asociación que sigue en pie hasta hoy día, que se retroalimenta a si mismo. Si lo revisamos cada dos, tres años pero el marco principal sigue siendo el mismo y con ese dinero llamamos a los alcaldes a reconstruir el marco estratégico. Después armamos otro programa para hacer un catastro para que los municipios pudieran postular a proyectos de modernización, hacer catastros municipales pero había que hacer un diagnóstico de los equipos que tenían, capacidades técnicas de manejo de sistema informática y esta unidad siempre nos ha acompañado.”*

7.2.1.6. PFAM

- *“...A mí me parece un buen fondo, pero me parece que si debiera disponer de más recursos, porque hoy día el PFAM cuánto financiará? 10 iniciativas? 15 iniciativas? Con suerte, y estamos hablando de que el número de asociaciones constituidas con personalidad jurídica debe andar sobre 40, entonces no alcanza a financiar un tercio de lo que hoy día hay en términos de asociaciones. **Yo las veces anteriores que postulé me resultó bastante útil el financiamiento del fondo, me ayudó para financiar el plan de desarrollo productivo, para financiar un plan de cultura, que nosotros hoy día todavía buscamos desarrollar iniciativas que se generaron a través de esos planes.”***
- *“...Hasta ahora no hemos tenido la oportunidad estar incluidos en el Programa.”*
- *“...A nosotros nos ha servido mucho. Este año es el primero que no me dan, nosotros necesitábamos los recursos para realizar los proyectos. En general ha sido un buen apoyo, debiesen tener más dinero para apoyar a las asociaciones a desarrollar pequeños proyectos pero que son de importancia porque son parte de cómo va creciendo, cómo va desarrollándose la asociación. Hay una desorbitada creación de asociaciones municipales, desgraciadamente hay muchas, pero las que somos regionales que pertenecemos a un territorio debiéramos*

tener recursos constantes para poder desarrollarnos, el dinero que a nosotros nos llega si no es por el PFAM o de la SUBDERE, son exclusivamente para poder manejar la gestión de la asociación.”

- “...**Pero por ejemplo postulamos el año pasado y tuvimos un impecable desarrollo, cumplimos con los procedimientos, con los plazos, con todo y que no es menor y este año no nos ganamos el proyecto.** Y en los años anteriores nos ganamos el proyecto pero con un tercio menos de la cantidad que habíamos solicitado, entonces eso es un tema importante, porque o si no, no hay plata para asistencia técnica no puedes abordar los temas.”
- “...El PFAM tiene positivo que hay harta probabilidad de ganárselo y que está centrado solo en asociaciones. Tiene de negativo que es bastante pequeño, es alrededor de 15 millones de pesos, no es mucho lo que se puede hacer; además, se debe ejecutar dentro del año lo que no permite pensar en proyectos del largo plazo.”
- “...**Yo no podría hacer una mala evaluación realmente, porque yo siento que son como peldaños que de alguna manera van escalando las asociaciones,** y el programa de fortalecimiento de las asociaciones, tal como dice, es fortalecerlas mediante el plan estratégico, este plan estratégico es el tercero, si no me equivoco que financia la SUBDERE, el primero fue realizado hace muchos años, el segundo fue con el tema de la personalidad jurídica y este fue con la nueva unidad que tiene ya la asociación teniendo su personalidad jurídica, entonces en ese sentido yo pienso que el programa apoya bastante en fortalecer, ahora este año nosotros hicimos lo de presentar un proyecto en el tema turístico, entonces esto fue como el punta pie inicial que nos abrió como la puerta para empezar a delinear como va a ser este trabajo que este año comenzó con los servicios públicos, con las comunidades, con los comuneros, porque acá ya vamos a tener que involucrar a la gente, o sea ya lo hemos estado haciendo, no es un trabajo que solamente vamos a hacer acá a puertas cerradas la asociación, entonces se programa nos ha permitido abrirnos de esa manera, entonces y creo que ahora Darío diría eso, la asociación ahora si está preparada para mi programa, porque yo este año yo lo postulé, mandé el proyecto y todo, tuve incluso una conversación en Arica con Luz María ella nos fue a visitar y le dije mira acá o tengo el proyecto impreso es ben bueno, era justamente el tema del turismo, ella me dijo, mira lo que pasa es que a ustedes todavía les falta, entonces como esto ya es un tema más de desarrollo territorial, nos faltaba a nosotros, no estábamos bien preparados, pero ahora si lo estamos.”
- “...**Todo lo que hemos hecho no tiene nada que ver con el Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales, ellos no nos han apoyado en nada, nosotros lo hacemos,** de hecho ellos replican situaciones que nosotros hacemos, trabajo nuestro, nosotros vamos más adelante que lo que está haciendo el programa, el tema de contratación de profesionales para elaborar proyectos recién lo implementaron el año pasado después de que nosotros lo implementamos. Es compleja la relación, porque por ejemplo hay un fondo que se postula todos los años y a nosotros nunca nos han adjudicado ese fondo, el PFAM, entonces ni siquiera porque hay municipios con hartas carencias y hartas necesidades e igual no nos adjudican. El tema de que no nos actualizan en la página web. Ahora después de que nosotros hemos tenido muy buenos resultados, hemos logrado acercarnos y trabajar mejor con Darío, quien ha asistido a algunos seminarios y ha expuesto, y quien entiende también cual es la situación, hay muchas asociaciones municipales que no

le sacan partido a su asociación, que no hay un compromiso de los alcaldes, que no se pagan las cuotas, entonces eso es un tema que recién está surgiendo. Si tú investigas cómo funcionan los sistemas de Asociaciones Municipales en Europa o en Latinoamérica te darás cuenta que nosotros estamos en pañales, muchas asociaciones funcionan como municipalidades, a mí me ha tocado el caso que me llaman y me preguntan cómo pueden hacer para publicar una licitación, siendo que ellos no publican licitación, o sea tenemos un pie en el lado público, estamos sujetos al área de transparencia pero nosotros funcionamos como organismos privados, o sea como una institución de derecho privado sin fines de lucro, entonces cuesta mucho que entiendan que no son municipalidades, no hay una cultura asociativa, no manejan planificación estratégica, entonces cuesta, ahí yo creo que hay muy poco personal de la SUBDERE dedicado al tema de Fortalecimiento, están saturados, que Pilar te conteste un correo cuesta un montón, ella misma reconoce que la plataforma que le implementaron ahora no la sabe manejar y que por eso mismo no puede hacer las rendiciones de los PFAM, y si está colapsada de trabajo entonces porque no ponen a otra persona para ayudar, entonces es un programa que podría sacarse mucho más partido, se hacen reuniones, se ha viajado pero en realidad no se considera la potencialidad de una asociación municipal.”

- *“**Ha sido bastante útil para nosotros, porque la idea de un sistema de información territorial apoyado por este instrumento ha estado hace tiempo y no lo hemos podido hacer no lo habíamos podido construir y nos ha posibilitado eso, contratar a tres personas con gente que ya tenía una relación con la asociación, ellos mismo han sido autores del proyecto. Es poca plata pero ha sido bien eficiente.**”*
- *“...Mi evaluación es lo que te he comentado, hasta el tema de la personalidad jurídica...el programa nos ha permitido hacer muchas cosas, a cometer desafíos bien grandes no dio la oportunidad. Es el único programa que había para sucesiones y es el único que existe como tal.”*
- *“**¿Mi evaluación del PFAM?, la mejor dentro de lo negativo uno dice la poca plata, pero por lo menos las platas que habían nos resultaron para hacer cosas harto grande. Tiene que ver con a lo mejor la capacidad que tengas con la gente que trabajas para inventar cosas, yo la usaba para apalancar más plata, tiene que ver con eso.**”*

Este mismo ejemplo, el equipo que te comentaba para hacer el marco estratégico, después pensamos que podíamos hacer más cosas y postulamos dineros para hacer diagnóstico de catastro, después proyecto de residuos sólidos y vamos a convencer. Yo creo que tiene que ver en cómo las asociaciones constituyen los equipos, porque nosotros cuando contratamos los profesionales pero le ponga una última cláusula, y en todo lo que yo estime que puedan cooperar en la asociación y les explico bien en momentos los llamo para que entreguen ideas, a partir de lo que están haciendo, que más se podría hacer. Entonces me quedo con una cartera de ideas también. Como manejamos tan poca plata un peso tiene que servir para hartas cosas. Entonces si están solo en el tema del agua hago que ayuden en otros temas también, por ejemplo los voy a meter a que busquemos fuentes de energía renovables porque no tienen plata para bencina y no funcionan los motores de los pozos porque no tienen plata. Eso yo me cuido de poder hacer eso.”

7.2.1.7. DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES DE MEJORA

- ***“...que hubiera una línea particular de financiamiento para las asociaciones, eso hoy día no ocurre, si yo presento un PMU un PMB una asistencia técnica, la línea que sea, yo estoy compitiendo como compito con cualquiera... me parece que no corresponde porque si ellos están buscando fortalecernos entonces no nos pueden hacer competir con el Municipio de Concepción, con la municipalidad de Santiago, mi territorio tiene 88 mil habitantes y suman 4 comunas, no puedo competir con Chillán que 250mil habitantes y que es una comuna y es una cabecera provincial, menos puedo entrar a competir con Concepción que tiene 1 millón de habitantes que es cabecera regional, que en superficie a lo mejor no es tan grande como nuestro territorio, pero que en termino de población y densidad poblacional es mucho mayor, que en términos de población urbana... Yo tengo comunas que hasta el CENSO 2002 con 8% de población urbana, 92% de población rural, San Carlos que es la más urbana tiene 56% de población urbana, San Fabián tiene 91% de población rural, Según el CENSO 2012, Niquen y San Fabián que son las más pequeñas dentro del territorio son 100% rurales.***

Entonces hay un trabajo distinto, diferenciado, yo siempre cuando me quejo, me quejo mostrando esa realidad de mi territorio por la lógica de trabajo que nosotros tenemos, pero algunos me preguntan, oye y ustedes tienen mesas de trabajo en esto y esto otro, y ustedes, no nosotros no tenemos mesas de trabajo... bueno nosotros si tenemos y las necesitamos porque de ahí generamos iniciativa.”

- ***“...Yo creo que debiese haber una persona encargada exclusivamente del tema de las asociaciones que sirva de nexo entre nosotros las asociaciones y toda la instrumental que tiene la Subdere, o sea que no solo coordine el PFAM en la Subdere, sino que también coordine el PMU también el PMB y todos los otros instrumentos que pudieran tener.”***
- ***“Para nosotros fue un parto, un mundo, nos pidieron un montón de papeles en el Banco estado.”***
- ***“...Yo creo que la Subdere debería tener una mayor coordinación con los Gobiernos regionales, con las URS locales, también con las Seremi de Desarrollo Social y con todos los Servicios Públicos, porque nosotros eventualmente podemos postular a todas las fuentes de financiamientos que ellos tienen, pero eso no ocurre en la práctica, porque tu llegas y conversas con alguien en un escritorio y le dices yo vengo de tal asociación entonces quiero postular, Asociación? Qué es lo que eso?, parten de ahí con que es lo que es eso, empiezan a buscar en las bases, ya haber usted es Municipio? O una Corporación Privada o Pública? ... No somos una Asociación de Localidades... ah, es que aquí no me aparece, no calza con nada. Esto dentro de los mismos Servicios Públicos.***

Por eso yo soy crítico cuando digo que nos pidieron y nos abrieron la puerta para poder formalizarnos y tener la personalidad jurídica, pero faltó todo el trabajo previo de concientización, de trabajo con el resto de los ministerios, de los servicios con respecto de que van a existir estas otras instancias de alguna manera paralela a lo que son las Municipalidades o una institución Supra a las municipalidades, y por lo tanto tienen que tener un tratamiento distinto y ustedes tienen que tener conocimiento e incorporarlas en las fuentes de financiamiento, en los fondos, en los concursos en todo lo que tengan y eso no ocurre con todos, sigue existiendo una lógica sesgada

respecto de Solo los municipios, una lógica sectorial, como institucionalidad pública y hago esto y esto es lo que puedo hacer... ya pero yo te pido que te muevas un metro más para el lado de lo que tú haces, porque yo necesito además de eso esto... a no es que yo hago eso entonces no podemos hacer nada, no podemos trabajar juntos.. y no es posible porque nosotros flexibilizamos mucho de lo que hacemos y entendemos que todos, si bien existen normas, está un poco establecida la pega uno puede flexibilizar ciertas cosas, entonces podríamos avanzar mucho más.”

- *“...**Generar vínculos permanentes con las asociaciones, en el que existan un seguimiento constante de los avances y experiencias, sistematizando dicha experiencia de manera tal que se contribuya a la eficiencia en el desempeño de las asociaciones.**”*
- *“...Generar líneas de financiamiento acorde a las finalidades de cada asociación.”*
- *“...Los desafíos son de diferente índole. Están los financieros, los operacionales y la capacidad que tenga la asociación de concretizar sus objetivos a través del tiempo. El apoyo de financiamiento flexible que se adapte a la realidad de cada asociación. Acompañamiento a las asociaciones.”*
- *“...Desde mi punto de vista es preocupante que tengan tan pocos recursos, necesitan más recursos para poder apoyar mejor. No puede ser que si hay 20 asociaciones regionales y que solo 5 reciban PFAM.”*
- *“...**Muchas veces nos han preguntado qué es una asociación, o qué es una asociación de municipalidades.**”*
- *“...Cuando nos tocó pedir la cuenta corriente yo contacté a todos los bancos y envié todos los documentos, el primero en contestar fue el Santander que respondió a los 20 días, en el Banco del Estado aún me estaría tramitando la cuenta, piden muchas condicionantes y nosotros estábamos presentando todos los requerimientos.”*
- *“...Yo creo que tiene que fortalecerse ellos primero antes de fortalecer al resto, porque o si no hacen un trabajo a medias, es como una familia que tiene 10 hijos y le puede dar educación a 5 no más, entonces qué pena más grande, que haces con los otros 5. Entonces si de verdad una familia quiere sacar adelante a sus 20 hijos tiene que replantearse, o trabajan los dos o trabajan sobretiempo, entonces esta es un poco la analogía, hay que decir en realidad necesitamos plata para ayudar a todos los que hay.*
O sea estamos a 3 años de haber optado a la personalidad jurídica, todo el mundo ensayo y error, o sea hay asistencia técnica en lo administrativo, en lo financiero, en lo laboral, o sea ensayo y error, nosotros estamos abriendo un área, oye nosotros nos instalamos y empezamos con el área de educación ambiental, ensayo y error, ¿será este el programa?, o sea nada tan grave al final uno igual llega pero la eficiencia es lo que se sacrifica.
No hay comentario o evaluación de porque no se ganó, es que la verdad es que ellos son pocos también, la Luz María, la Pilar yo las quiero montones, tú a veces dices hacen un kilo, pero están acotados, por eso yo voy al origen, el programa de fortalecimiento de asociaciones municipales no puede pretender ser más de lo que es si no abarca el universo que tiene.”
- *“...Empezamos el 2013 a funcionar con personalidad jurídica y no hubo mucho cambio a nivel de hacerse conocido, el cambio importante fue con el tema de la administración interna, porque de la noche a la mañana partes siendo responsable, o sea quien te dice que las jornadas laborales son de 25 horas, y que hay que firmar*

libros, muchas cosas, ahí hay que hacer una capacitación, quizás no es la necesidad de todas las asociaciones, a lo mejor hay que hacer un diagnóstico de cuales con las necesidades de todas las asociaciones porque no todas están en el mismo piso, hay unas que son 2 personas, otras que son 10, otras que tienen contrataciones, tu sabes que una asociación no debiera tener contrataciones a honorarios, salvo que realmente amerite y veníamos de esa página, quién te explica eso, no hay quien se lo explique, entonces hay problemas que son administrativos, entonces uno aprende con la práctica no más, ensayo y error.”

- “...En esas instancias uno tiene la posibilidad de conocer a los secretarios de la asociación del Sur, la Mapuche, después a las Asociación del Norte, el Pablo Pinazco, después a la de O’Higgins, yo me acuerdo que ahí tire unos lineamientos con la de O’Higgins porque ellos querían hacer un paso fronterizo por la 6ta región a Argentina que también era algo turístico, **entonces habían cosas que eran posibles como de abordar, esas instancias de conocer las realidades es el único momento o si no yo no tengo idea quien era el director ejecutivo de la no sé qué.**”
- “...**Imagínate que una de las promesas para tener personalidad jurídica fue la siguiente, poder postular al FNDR, bueno postulamos, pero nos tiraron para atrás el FNDR, la explicación fue que como el primer año desde que hubo personalidad jurídica ninguno de las asociaciones de municipalidades postuló, entonces se cambió, solamente se postularon pero para programa, no para ejecución, hay que cambiar las cosas, no sé qué, entonces ¿quién hace eso?**”
- “...**Desde mi punto de vista, un desafío es asociar asociaciones. Este plus que nosotros tenemos acá en la región metropolitana puede hacerlo a nivel nacional, por qué no pensar en hacer una asociación de asociaciones rurales, liderada por un estamento valorado y establecido por ellos mismos. Concluyendo esta primera etapa, vienen las otras etapas que son llegar a poder determinar la viabilidad de tener tantas asociaciones, si es necesario atomizar, si las cosas decantarán por su propio peso, si es necesario regular, y de aquí para adelante ver qué sigue, si será necesario crear un cuerpo de asociación de asociaciones. Es algo incipiente esto de las asociaciones municipales y lo bueno de esto es que tiene mucho por desarrollar.**”
- “...**El tema FNDR, nosotros siempre pensamos que el espíritu de la ley de generar asociaciones de derecho privado era claramente que las asociaciones podían optar a todo tipo de financiamiento público así como municipios, como los servicios, para nosotros era lo básico. En el camino nos hemos dado cuenta de que no hay claridad respecto de si las asociaciones pueden postular o no a los beneficios. Entonces, todos esos cabos sueltos son los que debiese dedicarse a normar el departamento.**”
- “...**Yo creo que una cuestión fundamental para el tema de la SUBDERE, es lo que está ocurriendo hoy día en la SUBDERE, con algunos internamente, que están incorporando esta visión de territorio mucho más fuertemente en el accionar de la SUBDERE, a diferencia de antes, hoy día hay un grupo de gente de la SUBDERE que incorpora el tema territorial y no ordenamiento territorial, sino que esta visión más como te diría yo de territorio que tiene que ver con tendencias, con dinámica, con procedimientos propios, con cultura propia, con comportamientos propios de ese territorio, porque por ejemplo vender un saco e papas acá en San Felipe es bastante diferente a venderlo en Arica, los códigos son distintos, los mensajes son distintos y eso obedece a esa cuestión territorial, que no es por división administrativa, que no es por comuna que no es por región, es territorio no más, el territorio del Maule, del**

Aconcagua, que nosotros la gente le damos esa característica a ese territorio, que quizás tiene que ver con la cuestión física de todos los que vivimos allí y eso recién se está incorporando en la SUBDERE.”

- *“...Sería importante fortalecer la unidad porque es bastante débil, son dos o tres personas que trabajan con asociaciones de Arica a Punta Arenas.”*
- *“...El trabajo que está desarrollando Darío yo creo que puede ser central en ayudarnos en la gestión y vinculación con otros organismos públicos, porque de esa forma nosotros nos podemos posicionar como un actor válido con el ministerio y los otros servicios e intervenir en las políticas que se desarrollan en nuestros territorios.”*
- *“...Probablemente mayor asesoría, este año Darío estuvo súper presente y todo, pero ellos deberían tener un staff de profesionales que apoyen y que estén más en terreno también con las asociaciones, conociendo la realidad de los municipios o capacitando, derechamente preparando más a la gente, que no sea una cosa tan como de postular, porque capacitación ellos tienen capacitaciones y todo pero hay que postular, pero si no que el mismo programa involucre un apoyo más exhaustivo en terreno. Mira el año pasado estuvo Luz María en una reunión de Asamblea donde esa vez estaba también la Subsecretaria del Consejo Nacional de la Cultura y ella un poco ahí me decía, porque yo le comentaba cual era la realidad, ella me decía: es que el directorio tiene que trabajar con su presidente, las comisiones tienen que trabajar, y yo le decía que es yo no los puedo mandar a ellos, decirles oye mira saben que yo necesito que la comisión de turismo me entregue... me van a mandar a la punta del cerro, porque ellos creen que prácticamente yo estoy a la orden de ellos, no ellos a la orden en el fondo de la asociación, y no entienden la figura muchas veces y no entienden la figura del directorio, por eso no se han hecho reuniones de directorio, el otro día le dije al presente hagamos una reunión del directorio, pero para qué ¿qué quieres ver?, o sea está claro que hay que tener un motivo, pero deberíamos reunirnos para ver lineamientos, los pasos a seguir, el trabajo del directorio. Entonces yo creo que por ahí debería tener como un área donde ellos fortalezcan mediante, no es capacitación como te decía yo, si no que talleres quizás, en el fondo es que vayan diciendo cuál es el funcionamiento del directorio, casi como haciendo una descripción de los cargos, yo siento que todavía por ejemplo yo llevo 2 años, que no es mucho, en comparación por ejemplo a Pablo Pinazco que lleva 15 años creo, entonces él ya tiene más experiencia, ese cargo y ese poder para hablar con los Alcaldes y los Concejales, entonces yo siento que yo no lo tengo, me ha pasado que me han dicho: tú nos vas a decir a nosotros, yo soy autoridad, y bueno yo soy profesional, entonces he tomado como la política de hago las cosas, hago las reuniones, porque tengo que armar todo, las asambleas, el acta, a veces le pido ahí ayuda a las secretarías, pero los oficios los saco yo, los tengo que redactar, ver si fueron o no, hacer las confirmaciones, entonces tengo que estar encima de todo, entonces es hartito trabajo, no puedo tampoco decirles cual es el trabajo de ellos, entonces es hartito trabajo.”*
- *“...El año pasado cuando empezó el proyecto, fue interiorizarme con la SUBDERE, porque cuando llegue no conocía bien la figura de la SUBDERE, muchos no lo conocen a veces, esa fue la primera figura de la que yo podía tener apoyo, Elisa la Secretaria que y llevaban hartito tiempo acá, me dio los teléfonos de la Luz María y ahí la llamé y fue súper amable, ahí nació entonces yo creo que con ella porque fue*

con la primera persona que tuve contacto, y que por mucho tiempo se mantuvo solo con ella, entremedio aparecía Pilar, pero por temas más administrativos y después cuando ya nos aprobaron los proyectos ya como en Junio, aparece Matilde para el tema de la rendición, pero todo el primer semestre el contacto fue con Luz María.

- **“...El discurso de “comuníquense entre ustedes”, se dice no más no se propicia, como la Luz María me decía el año pasado, llama a los con más experiencia, que parece que ella me dio los datos de la gente con la que converse, y este año por este programa que se hizo conocí más gente y me han dicho que buena tu iniciativa, de hecho, imagínate yo al principio pedí y ahora a mí me pidieron a mi información respecto al trabajo que yo estaba haciendo, con el plan estratégico, que es un encargado de Cultura de la Región de la Araucanía que él me dice que no es el Secretario Ejecutivo, pero que todos le decían que se metiera en eso porque no tenían secretario ejecutivo, son más chiquititos, entonces ahora soy yo también la que pueda aportar, pero así más allá de propiciar esto por la SUBDERE no, excepto el año pasado que creo que fue para eso, para que nosotros viéramos las asociaciones que estaban más fortalecidas y que eran más exitosas.”**
- **“...Con la SUBDERE nos cuesta llegar, ahora ha ido cambiando un poco la forma, pero el mismo hecho de que no nos actualicen en la página, o que nunca nos hayan adjudicado un proyecto a pesar de que están bien presentados, yo misma le presente proyectos a otras asociaciones y ellos si los ganaron y nuestro proyecto no sale y tu preguntas pero por qué si igual está dirigido a municipios más pequeños, dicen no porque también ustedes tienen municipios más grandes, te dan excusas así, entonces es un juego político que siempre está presente y que por lo menos desde mi área que es más técnica, es un impedimento, no es una ayuda.”**
- **“...No sé cómo evalúan. Yo creo que no lo evalúan. Pero el proyecto se tiene que evaluar dependiendo de los objetivos que se plantearon.”**
- **“...¿Por qué la Subdere no le manda a los Gore que dejen de molestar porque los fondos de cultura y de deporte a los que podemos postular piden dos años de antigüedad pero tuve la personalidad en diciembre recién? Esas cosas no las entiendo. No requiere cambiar la ley ni nada de este tipo.”**

5.2.2. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se realiza una síntesis de los resultados obtenidos en los ítems previos:

ÍTEM	SÍNTESIS
<p style="text-align: center;">OBJETIVO</p>	<p>Como se puede apreciar los objetivos señalados por los secretarios ejecutivos respecto al trabajo de las asociaciones no es exactamente el objetivo que plantean desde la SUBDERE.</p> <p>Si bien todas las asociaciones señalan que su objetivo consiste en generar apoyo a los municipios, NO todas expresan de forma explícita el objetivo de convertirse en referentes territoriales.</p> <p>Además, se presentan muchas formas distintas de generar apoyo, algunas más asociadas a presión y poder político, otras asociadas a apalancamiento de fondos en proyectos, también algunas con objetivos muy específicos de apoyo.</p>
<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MODO DE TRABAJO</p>	<p>A nivel general se aprecia el mismo Organigrama en todas las asociaciones, idéntico al presentado en los antecedentes.</p> <p>No obstante hay claras diferencias en los distintos niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directorio <p>Es una de las estructuras con menos variación, la cantidad de alcaldes que lo integran depende de la cantidad de comunas asociadas.</p> <p>Son los encargados de definir el quehacer de la asociación y de</p>

estructurar cualquier cambio a nivel estratégico.

Las figuras de los concejales es lo que más hace variar a los directorios, en algunas asociaciones participa un concejal por comuna, en otras participa el presidente de la comisión de concejales, en otras solo los que son jefes de comisión.

- **Secretarios ejecutivos**

Las **tareas comunes** que comparten son la gestión de las juntas de directorio, notificaciones a los alcaldes, representación de las asociaciones ante otras entidades y vínculo directo con el presidente de la asociación.

Junto a las anteriores, en algunas asociaciones también pueden encontrarse dentro de sus atribuciones algunas, o todas, de las siguientes:

- Formulación de proyectos y levantamiento de fondos
- Gestión de las comisiones
- Negociaciones a nombre de la asociación con otras entidades

- **Comisiones**

Son en la mayoría de los casos el único equipo técnico de la "asociación".

Esta figura funciona muy bien en algunas asociaciones y muy mal en otras. Esto, a juicio de los secretarios ejecutivos, se debe a que los integrantes de las comisiones no son en realidad trabajadores de la asociación, sino de los Municipios. Por esto, si no se tiene una presencia fuerte de los alcaldes, o si a los

	<p>alcaldes no les importan realmente los temas las comisiones quedan “paradas” sin generar resultado alguno.</p>
<p>RELACIONES CON OTRAS ENTIDADES</p>	<p>Las asociaciones municipales tienen relaciones con otros entes que les permitan generar soluciones o que les puedan facilitar fondos, o a las cuales desean generen cambios en la forma de intervenir su territorio.</p> <p>Dentro de las entidades más nombradas están:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos regionales - Corporación de fomento de la producción - Secretarías regionales ministeriales
<p>SUBDERE</p>	<p>Desde la obtención de la personalidad jurídica, en las asociaciones de municipios se ha suscitado un creciente interés de éstas por postular a los programas pertenecientes al Departamento de Inversión local de la División de Municipalidades de la SUBDERE, en particular a los siguientes:</p> <p><i>Programa de mejoramiento de barrios (PMB):</i> Este programa tiene como objetivos i) Financiar proyectos orientados a disminuir la marginalidad habitacional (obras, estudios, diseños, regularización de títulos de dominio y adquisición de terrenos); ii) Apoyar a los municipios con capacidades profesionales a través del financiamiento de asistencia e inspección técnica y asistencia. Particularmente por el segundo punto es particularmente interesante para las asociaciones ya que les permite contratar profesionales para</p>

	<p>desarrollar proyectos o bien pagar a consultoras, lo cual aumenta las posibilidades de desarrollar acciones para la asociación.</p> <p><i>Programa de mejoramiento urbano (PMU):</i> El programa busca colaborar en la generación de empleo y en el mejoramiento de la calidad de vida de la población más pobre del país mediante el financiamiento de proyectos de inversión en infraestructura menor urbana y equipamiento comunal.</p>
<p style="text-align: center;">UNIDAD DE ASOCIATIVISMO MUNICIPAL</p>	<p>Tres son los comentarios recurrentes, presentes casi en todas las entrevistas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Existe un sentimiento de agradecimiento y protección. Las asociaciones comentan que esta es la unidad de la SUBDERE que vela por ellas y más aún encarnan este sentimiento de protección en el nombre de Luz María Molina, reconociendo toda la importancia que tanto el área como ella tuvieron en sus inicios. 2) Se comenta que el área actualmente no posee las herramientas para ayudarlos a dar un siguiente paso posterior a la planificación estratégica. En este sentido muchas valoran la inclusión del programa de Darío Vergara y la visión que este tiene respecto de las asociaciones. 3) Hay un acuerdo unánime en el hecho de que la unidad necesita ser fortalecida, tanto en ingresos para apoyar a las

	<p>asociaciones como en personal que permita realizar todas las actividades de mejor manera, ya que “3 personas no dan abasto para lidiar con 41 asociaciones”, y considerando que el número de asociaciones del registro sigue aumentando.</p>
<p style="text-align: center;">PFAM</p>	<p>El PFAM para la mayoría de las asociaciones entrevistadas representa el primer paso que dieron para comenzar a afianzarse.</p> <p>A pesar de que consideran que el monto es bajo y que los propósitos para los cuales se puede postular son bastante restringidos, están agradecidos ya que es el único fondo que era solo para ellos y que les permitió hacer muchas cosas.</p> <p>También se menciona como aspecto negativo que no existe una entrega de feedback o siquiera los puntajes obtenidos en la evaluación, lo cual no permite generar un aprendizaje, ni comprender las razones por las cuales no se ha asignado el fondo.</p> <p>En adición a lo anterior, se tiene la idea de que no se consideran sinergias con proyectos anteriormente obtenidos (en caso de presentar continuaciones de proyectos anteriormente ganados). Ni tampoco se considera el buen comportamiento de la asociación a la hora de realizar el proyecto, no se genera registro.</p>
<p style="text-align: center;">DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES DE MEJORA</p>	<p>Son variadas y contundentes las propuestas que las asociaciones</p>

tienen para la unidad y el programa, estas se agrupan en los siguientes ámbitos:

NEXO con otros departamentos de la SUBDERE: es fundamental a juicio de las asociaciones que esta unidad pueda servir como nexo con otros departamentos de la SUBDERE, en particular con el de inversión local y con el encargado de trabajar con GOREs, para que de esta forma logren realizar trabajos en conjunto y puedan postular a otros fondos.

AYUDAR A VISIBILIZAR a las asociaciones frente a otros organismos públicos, locales y centrales. No se pide hacer todo él trabaja, tan solo **ser la puerta de entrada**, ya que sienten que cuando lo han hecho por ellos mismos se ponen trabas o simplemente los organismos desconocen completamente lo que es una asociación.

Es fundamental **FORTALECER la unidad de asociativismo**, las asociaciones saben que se cuenta con poco personal y comprenden que hacen todo lo que está a su alcance. Sin embargo, comentan que esto genera problemas en la gestión, retrasa el trabajo y hace difícil tener un vínculo más cercano con los funcionarios de la unidad.

DESILUSIÓN con la obtención de la **personalidad jurídica**. Las asociaciones pensaban que con el cambio a corporación de derecho privado serían capaces de postular a muchos fondos, principalmente FNDR y PMB. Sin embargo, esto no les ha servido ya que por más que la tengan, los fondos no los aceptan como

organismos válidos para la postulación a esos fondos.

FALTA DE INFORMACIÓN Y APOYO a la figura del secretario ejecutivo. Han recorrido el camino a ensayo y error, sin recibir una ayuda de parte de la unidad. Más aun, no hay una relación fluida para solicitar ayuda.

5.3. RESULTADOS OBTENIDOS UNIDAD DE ASOCIATIVISMO MUNICIPAL

5.3.1. RESULTADO AMPLIADO

El resultado de manera ampliada se estructura en 3 áreas y pertenecen a la visión respecto de algunos tópicos contrastando las opiniones que se tienen a nivel de funcionario y jefe de departamento.

5.3.1.1. UNIDAD DE ASOCIATIVIMO Y PFAM: ROL, CRITICAS Y DESAFÍOS

Es fundamental al momento de realizar un trabajo el saber cuáles son las responsabilidades, las actividades que se deben realizar, qué se espera como resultado; y cuando se trata de un trabajo colectivo, no basta con que cada uno tenga una noción para esas interrogantes, es necesario que todos estén alineado para la obtención de resultados.

Visión de la jefatura:

- *“...Hacer un catastro es un trabajo que está pendiente y ya está en cartera, el hacer una evaluación del estado de las asociaciones en general, quiénes son esas asociaciones tan disminuidas en términos de su capacidad de gestión, tan vulnerables y vulneradas muchas veces por los mismos Alcaldes.”*
- *“...Claramente hay un tema de comunicación que hay que mejorar, también quisiéramos tener más recursos, quisiéramos tener más recursos en el equipo para poder trabajar mejor con las asociaciones, articular mejor con los departamentos. Con Darío estamos avanzando en eso de que se abra mejor el área de inversión hacia las asociaciones, no es que no lo hayamos visto, estamos en eso, pero es como una herida permanente, cómo podemos hacer para que mejore esta cosa, cómo empoderarlas más, cómo aportar para que logren el motivo para el cual se asociaron.”*
- *“...En principio lo que hacemos con las Asociaciones es ayudar a fortalecerlas, trabajar con todas, en el sentido de tener un espacio de comunicación, un encuentro anual que generalmente ocurre, se invita a todas las asociaciones para que asistan,*

ahí entregamos todos los lineamientos, información de los proyectos que tenemos, van profesionales de los otros departamentos, ahora en un curso en el área de Darío invitamos a agencias gubernamentales de otras áreas también para que los conocieran y vieran cómo se manejan los recursos en esas otras agencias públicas, nuestro apoyo con ellos es abrirles las ventanas y las puertas, para que ellos miren el norte, generarles vínculos, apoyarlas con recursos también, pero principalmente empoderarlos como actores, actores claves, esa parte no la hemos hecho todavía, estamos recién empezando.”

- *“...Estamos intentando que sean los Alcaldes los que se involucren más, porque dejan a los Secretario Ejecutivos haciendo la pega, que en el fondo él es como un administrador, excepto que tengas un secretario más empoderado y que haga el rol de gestor, pero deberían ser los Alcaldes y los Concejales los que debieran estar, si ellos son el alma de la Asociación.”*
- *“...Hasta este momento el PFAM se ha orientado, o más bien está pensado para generar fortalecimiento y capacidades al interior de las asociaciones de municipios. Parte de las estrategias que en general han decidido enfrentar las Asociaciones ha sido mediante una planificación estratégica, un modelo de desarrollo de esta estrategia hacia afuera, o de estudios asociativos, pero en general son instrumentos proyectos que se miran así mismo hacia adentro de la asociación, no ha ocurrido lo que ha empezado a ocurrir ahora, lo que estamos intentando generar a través del rol de Darío de que las asociaciones asomen la cabeza y empiecen a mirar territorialmente a otros actores que están junto con ellos”*

Visión de los funcionarios de la unidad

- *“...En el trabajo desarrollado históricamente en la unidad yo diría que hay tres etapas: la primera etapa es la existencia de las asociaciones de hecho; la segunda es la institucionalización de las asociaciones, que coincide con una pérdida de rol, un desalineamiento del rol, porque se institucionalizan para la obtención de recursos y poder administrarlos en forma más formal; y, la tercera es la que estamos partiendo ahora, yo le llamaría la revalidación del rol de las asociaciones que es un juego por verse como resulta. Esta consistiría esencialmente en mostrar que sirven para algo, significa validarse frente a los otros actores” (Darío)*
- *“...El quehacer de esta unidad son tres cosas: 1) Administra el registro de asociaciones de municipios. Nosotros somos los que otorgamos la personalidad jurídica a las asociaciones. Aquí es donde llega todo el papeleo y se evalúa con los abogados de fiscalía y se otorga. No tenemos rol de decisión, tenemos que dar la personalidad jurídica si se cumplen todos los requisitos. 2) La otra es gestionar un fondo, más que un programa, que se llama programa de fortalecimiento a las asociaciones municipales (PFAM). 3) Programa de asociativismo para el desarrollo económico en comunas rurales.” (Darío)*
- *“...Cuando llegué me di cuenta que el PFAM tenía un objetivo limitado a mi gusto. Entiendo que en una primera etapa de una asociación se necesita apoyar la estructura estratégica, la definición del rol y el mapa de ruta crítica de una asociación, pero después de eso tienes que “tirarte al agua”, tienes que empezar a operacionalizar el plan, y las asociaciones no hacen eso, se quedan con el plan, les va mal tratando de conseguir plata para implementar alguno de esos proyectos y*

- después vuelven al fondo este u a otro subplan o zoom dentro del plan y se quedan planificando. El otro fondo, es una crítica al PFAM, la pregunta que se le hace a los proyectos que postulan es ¿en qué parte del plan estratégico se deduce esto que me estás proponiendo? En el fondo, es más de realización de las cosas del plan.” (Darío)*
- *“...Cuando yo llegué y revisé el PFAM, descubrí que hay dos tipos de proyectos, unos que son planes estratégicos, estudios y otros que se metían en el tema de desarrollo económico local. Había hartos, como la mitad de los proyectos se trataba de desarrollo local, pero por la experiencia que yo tenía de otros programas en que he trabajado antes uno ya capta cuando el proyecto de desarrollo local es más bien “wishful thinking” que otra cosa, nada muy maduro esto, y es de este tipo los proyectos que le presentaban al PFAM.” (Darío)*
 - *“...Es que no hay seguimiento, si tú le preguntas a Luz María no hay un sistema de seguimiento, de saber qué pasó con el proyecto. No nos estamos haciendo cargo, Pilar está en el PFAM pero no se le ha asignado esa tarea. Lo que pasa es que tampoco ha tenido recursos para enfrentar eso, porque una evaluación tiene su costo.” (Darío)*
 - *“...Lo que veo yo trabajando con las asociaciones, con esas mismas asociaciones pero en la otra línea, lo que yo creo es que lo que hacíamos era tratar de apoyar a la supervivencia de la organización, a jugar un rol a existir como asociación en el contexto del territorio, el recurso es tan poquito además que no da para soñar mucho con eso, no es una justificación, los proyectos del otro lado son chicos también. Había un enfoque de protección, yo le digo a mi jefa que ella era la mamá de unos pollitos, como de sobreprotección te fijas, la mejor prueba es esa que no hay seguimiento, o sea no te preguntaste qué le paso, si con esta plata se hizo algo o no, hay una percepción más subjetiva de decir esa asociación es súper movida, se juntan siempre.” (Darío)*
 - *“...Después que nosotros evaluamos, mandamos a Gabinete, al Subsecretario en particular de Gabinete y al Jefe de División, lo que nosotros recomendamos como los proyectos viables, los mejores proyectos, de ahí de vuelta nos pueden decir si ok, estos proyectos si, o pueden incluir otros, a veces puede ser que proyectos que nosotros no hayamos considerado tan viables los incluyan, a veces por criterios como **por ejemplo por el terremoto en Concepción, incluyeron el proyecto porque era un tema sensible, porque necesitaban los recursos , independiente de que el proyecto no estaba bien armado, se le pide reformularlo en el fondo y se incluye igual.**” (Pilar)*
 - *“...Tenemos un periodo de ejecución que es anual, pero que en la práctica, la primera mitad del año es pura tramitación y nos quedan como 5 o 6 meses para ejecutar. Generalmente en el primer informe, el diagnóstico, ellos se demoran un mes o un mes y medio, después lo que es trabajar con cada municipio en particular instalando los planes, un mes y medio más, y **nos quedan dos meses y medios, ese tiempo ellos tienen que ser capaces de instaurar este plan, ponerlo en acción y tener un mes de prueba en el que tú revisaste cuáles fueron los resultados de ese plan de mejora, o de esa actualización de software, o lo que sea, en el caso por ejemplo del riesgo de desastre de los municipios ribereños, tienes que haber instalado un plan de acción y haber hecho una simulación tal vez, que puede ser en un programa, tienes que haber hecho también reuniones finales con cada una de las comunidades***

afectadas y que ellos también opinen. El tercer informe es el que lleva más porque tienes que consolidar y tener un feedback.” (Pilar)

- *“...Un informe con el consolidado, con el diagnóstico, con todo el trabajo que se hizo, qué fue lo que ellos encontraron, cómo lo trabajaron, cuáles fueron las recomendaciones que hicieron, las medidas que tomamos para cada uno de los casos. Si yo puse, por ejemplo, instaure un plan de acción para prevenir riesgos en municipios ribereños del Bio Bio, yo tengo que mandar el plan de acción ya terminado, pero además un feedback con cada una de las comunidades y por ejemplo si yo hice una simulación de ese plan de acción, como se comportó, como funciona, cuáles fueron las recomendaciones que habría que haber agregado.*

Ejemplo: Si un plan implicara georreferenciación de las comunas y donde están los problemas claves de cada una de las comunas en cartografía, yo por ejemplo en el informe final tendría que incluir todas las recomendaciones, cuales fueron todos los avances que se lograron, que se instauraron en cada uno de los municipios, las mejoras, cómo se instrumentalizó el plan, pero además el feedback, después de un mes de instalado este plan en las comunas de la asociación, se encontró que estos era los avances, esto habría que mejorar, esto habría que dejarlo igual, yo necesito que ese plan no sólo quede listo, si no que me pruebe que ese plan funciona.”(Pilar)

- *“...En la practica **la verdad es que esa es una falencia que nosotros tenemos, porque nosotros financiamos el plan, pero no hay un seguimiento después, un poco quedan a su suerte.***

Nos pasó que este año el jefe de división, Nemesio, nos tiró las orejas, el jefe sabe harto de municipalidades, te pasa un poco que te subes a la máquina y a veces no te detienes a mirarlo desde afuera, entonces nos dijo a ver muéstrenme los proyectos del 2007, de hecho tuvimos que hacer un informe respecto de cuanto habían subido los montos y que cantidad de proyectos se financiaban por año, entonces el miro y dijo del 2007 hasta ahora esta asociación se ha ganado el PFAM 5 veces, qué seguimiento se le han hecho?, nos tiró las orejas, no se había hecho, se había financiado por proyectos que tenían que ver con una continuidad, pero no se había hecho seguimiento del impacto que tuvo, esa es una cosa en que cojeamos, que hay que hacerlo y ver si es que no podemos hacerlo nosotros, contratar una consultora que haga eso, porque como somos 3 personas que de repente estamos tan metidas en la parte mecánica que no nos paramos a mirar desde afuera.”

- *“...En el caso del programa de Darío, va mucho más allá, él trabaja mucho más in situ en el desarrollo territorial, nosotros en consultoría básicamente lo que podemos financiar con 7 millones son consultoría, vamos más por encima, esa es una apreciación personal, pero tu comprenderás que con ese monto no podemos hacer un estudio o un plan estratégico, algo que vaya muy a fondo. **Todavía no hemos encontrado la forma de hermanarlos. De hecho este año vamos un poco paralelos,** porque Darío empezó, como el de él es de ejecución bianual, tiene mucha más libertad de movimiento en ese sentido, entonces asociaciones que estaban con el programa de fortalecimiento y que empezaron paralelo ahora un programa de desarrollo territorial.”(Pilar)*

- *“...Hemos tenido los mismos objetivos desde antes, encaminar a que las Asociaciones sean actores válidos dentro del desarrollo territorial, etc. Este año recién estamos en proceso de replantearlo, pero aún no está listo. El programa de fortalecimiento, antes cuando era solo el programa, nosotros aceptábamos todo tipo de proyectos, ahora la*

idea es acompañar solo las asociaciones nuevas, que tienen recién personalidad jurídica, que les falta armar plan de desarrollo estratégico, que les falta el apoyo para la elaboración de PLADECO, que les falta hacer un estudio de su territorio, pero ya las asociaciones que llevan varios años, ya están para las ligas mayores de alguna manera.”(Pilar)

- *“...Nosotros nunca hemos tenido un gran presupuesto, nunca se ha considerado que el asociativismo sea tan importante en eso, hemos ido subiendo pero igual poquito.”(Pilar)*
- *“...Se ha dicho en el fondo que el programa de fortalecimiento en particular, como genera entrega de montos para una consultoría más básicas, de alguna manera como cosas como planificación estratégicas, que las asociaciones grandes ya tienen hechas, instauradas y probadas, entonces ya no necesitan eso, como que les quedamos chicos de alguna forma, entonces por eso se dio el foco de que vamos a acompañar solamente a financiar proyectos para asociaciones nuevas, que necesiten este primer paso.”(Pilar)*
- *“El PFAM ayuda a la finalidad de las asociaciones a través de las asistencias técnicas, en el acompañamiento en la presentación de proyectos, tú me dices mira yo quiero presentar un proyecto de saneamiento sanitario, por ejemplo al GORE, yo te puedo ayudar, en caso particular no soy experta en eso, pero yo te pudiera ayudar si estuviera dentro de mis competencias y decirte, mira tú tienes que hacer un proyecto de esta forma y pedirlo de tal manera, tienes que hablar con tal persona, muchas veces las asociaciones no saben de eso, que de repente es como medio básico, en eso consiste la asistencia técnica, en revisar sus proyectos y decirles dónde están sus falencias y poderlos ayudar.”(Pilar)*

7.3.1.2. SINERGIA AL INTERIOR DE LA SUBDERE Y CON OTROS ENTES

Visión de la jefatura

- *“...Nosotros no tenemos la información de que por ejemplo la misma asociación está postulando a un proyecto en otra unidad, como para generar sinergia. Al menos en términos del acceso a la información debería generarse un ducto informativo para nosotros, en este caso a mi rol, para yo saber que esa Asociación está postulando a un proyecto de inversión acá al lado, de eso yo no me informo, mi encargado de unidad debiera saberlo, pero muchas veces tampoco se entera.”*
- *“...Desde el enfoque la coordinación interdepartamental, inter-unidades, el enfoque que tenemos en la SUBDERE es la coordinación interna, esa es la máxima, que se produzca esa coordinación, para que se produzca esa sinergia en el trabajo que se está haciendo, por ejemplo, sin ir más lejos, la unidad de Asociaciones con Participación tienen mucho que ver, sobre todo con lo que tiene que ver con el territorio y la articulación de actores territoriales, ya sea entre municipios, municipios con la sociedad civil, municipios con el mundo privado. Y el área de participación lo mismo, hay como un terreno en común, como yuxtapuesto en que debieran conversar y hemos hecho algunos ejercicios de trabajo en conjunto, sin ir más lejos, el área de asociaciones municipales y con la gente de participación, están apoyando por ejemplo al Departamento de Inversiones en generar estrategias de*

trabajo participativo para el Programa de Mejoramiento de Barrio, entonces lo que se ve ahí es todo el proceso de planificación y programación del programa y en qué momento de esa planificación se incorporan los vecinos que son beneficiados con los recursos que se asignaron, entonces eso involucra a la comunidad, se hacen más partícipes, en este caso por ejemplo de abastos de agua, entonces del cuidado de los abastos de agua o si hay una plaza, se preocupan más del cuidado de su plaza, entregan información de cómo poder ordenarse esta plaza, en la funcionalidad de la plaza participa más la comunidad, por darte un ejemplo.”

- *“...Inter-divisiones, los Jefes de División se reúnen con el Subsecretario, ahí también hay un trabajo, yo creo que para efectos de la coordinación uno siempre está al debe, hacemos esfuerzo para coordinarnos pero no siempre ocurre, finalmente igual terminamos muchas veces en ejecutar o implementar nuestras iniciativas solos, sin ir más lejos, la semana pasada tuvimos un seminario de calidad e invitamos a todos los jefes de división y jefes de departamento y a otros que les podía interesar, no llego nadie, porque también están en sus propios caminos de trabajo.”*
- *“...La SUBDERE no es la única agencia que esta para apoyar a las Asociaciones, ellos podrían ir a Economía, a la CORFO, al INDAP, a CONAF y una serie de otros actores y agentes públicos con los que pueden estar trabajando en conjunto, con el MOP también. Se han hecho esfuerzos para generar sinergia y mejor comunicación, pero se disgrega muchas veces, es difícil, tenemos la conciencia y la intención de mejorar en eso, absolutamente, de generar más información y apoyar más.”*

Visión de los funcionarios de la unidad

- *“...Hoy día básicamente por la situación de la desarticulación de las representaciones, es decir los partidos, esta necesidad de transparencia, en el fondo esta crisis del modo de gobernabilidad que hemos tenido hasta ahora más, y esto hay que tenerlo súper claro porque no es complejo pero son cosas de orden distinto, aparentemente de orden distinto, pero están juntas, entonces:
Variable 1: La crisis de sistema de representación y todo lo que implica con la institucionalidad pública también en crisis
Variable 2: El surgimiento de la opinión ciudadana como elemento nuevo que hace que los programas públicos, los programas concretos sean más expuestos a la crítica y que la crítica sea conocida
Variable 3: La crisis de las externalidades negativas de la inversión privada en los territorios
Variable 4: Los problemas que está generando un modelo de desarrollo chileno concentrado de ciertas partes del país solamente
Variable 5: La promesa de descentralización que estaría encabezada por su primer acto en la elección del intendente. Se supone que este país quiere avanzar a mayores grados de descentralización, no desconcentración sino descentralización, hay una especie de itinerario de acciones que el Estado quiere tomar para avanzar en eso.
La primera estación de ese proceso es la elección directa de los Intendentes, se acabaría la designación directa de los intendentes por parte del Presidente de la República y se elegiría democráticamente por los habitantes de esa región.
Esas cinco cosas tú las miras en el escenario de una región y son súper peligrosas, porque se puede prever, de aquí a tres años de va a verificar elección directa del*

intendente, pero ya de las cinco cosas que te mencioné las cuatro anteriores están. Hay un problema serio de legitimidad de los diputados, de los senadores porque trabajan para sí mismos, hay un problema serio de los programas públicos porque no resuelven el problema de la interfaz, de los territorios, diseñan unos programas súper buenos, con mucha plata (los de CORFO, INDAP, cualquiera), van bajando y van bajando y empieza aquí la fricción porque los beneficiarios no encajan, no encajan con la diversidad que hay abajo, y terminan haciendo unos ajustes medios raros, clientelares incluso y después no dan resultado. Anda tu a ver a la primera región de Arica y Parinacota la cantidad de plata que hay y jugadores jugando lo mismo, pregúntale si se juntan entre ellos siquiera.

Tercero, las externalidades negativas de las empresas, las forestales por ejemplo ya agotaron la fase de regalos y atenciones a la comunidad con regalo de camisetas, poniéndole pasto a la cancha y cosas así y estamos entrando en fases súper viciosas en que las personas están viviendo de la extorsión a la empresa privada, estoy exagerando pero se verifica, sabes de qué estoy hablando cierto, Arauco la provincia de Arauco entera vive de la extorsión, los pescadores artesanales de esa zona lo único que quieren es que la empresa eche agua caliente para que se mueran las tortugas, para que se mueran los camarones y se llene el agua roja, porque así tengo un millón doscientos por familia de indemnización, entonces todos estamos entendiendo para dónde va la cosa.

Por último, la elección de intendentes va a generar un cambio en la gobernanza de la región, todas las discusiones importantes se hacen en Santiago, se hacen aquí, con la elección directa del Intendente algunas se van a seguir haciendo acá, pero la trifulca allá va a ser enorme.

Entonces, aquí empieza a aparecer el nuevo rol de las asociaciones, a los municipios chicos, a los municipios rurales y a los municipios que tienen temas no les va a quedar otra que organizarse y agruparse cosa de generar poder, masa crítica de poder político suficiente para poder estar en la mesa y pelear.” (Darío)

- *“...Le llamo agencias públicas a todos los programas públicos que operan en el territorio, por ejemplo INDAP tiene tres programas que trabajan en el territorio, PRODESAL y otras. Tienes que imaginarte un territorio, cinco comunas juntas con caminos, y acá está el gobierno regional y acá está la SEREMI con sus servicios públicos respectivos y hay unas camionetas, y esas camionetas van hacia los territorios y van con unas estrategias, unos planes y unas platas, y tienen sus clientes en el territorio en el mismo lugar donde están haciendo eso, el problema es que cada camioneta va por su lado y tiene su listado y los de abajo se han especializado en venderle la pomada a los que van en las camionetas, entonces son clientes de, esa es la situación y no le preguntan a nadie, ellos pasan al territorio derecho, no le preguntan ni al alcalde, la asociación pondría un listado nuevo: ¿a dónde va usted? Ah, y ¿qué va a hacer? Para generar un desarrollo, empleo de calidad, y ¿dónde va a hacerlo? En tal parte, y ¿qué piensa hacer? Mire nosotros hemos detectado en esta zona tal cosa, está seguro que su intuición es correcta porque fíjese que nosotros acá sabemos que eso es en parte cierto pero está relacionado con una cosa distinta que es esta otra. Ah, no sabía. Claro, le gustaría ver dónde va a estar. Imaginemos que el desempleo se produce por falta de mano de obra calificada, entonces no saca nada el SENSE con ir a fomentar programas de empleo si no te quieres enfrentar al*

problema de la calificación, ese es un ejemplo de cómo cada uno va por su lado.”
(Darío)

- *“...Claro lo que nosotros vamos a hacer, ya estamos haciendo es comenzar el trabajo de interlocución con las agencias públicas, hasta ahora hemos conversado con CORFO, Ministerio del Trabajo, Ministerio de Economía, CONAF, ONEMI”*
(Darío)
- *“...Con la plata lo que hacen las Asociaciones es contratar una consultora, para que le armen el proyecto, para después ir al GORE o a quien necesite pedirle algo. A través del programa de la Asistencia Técnica que hay acá, nosotros los acompañamos, lo asesoramos en cómo tienen que ir a pedirle algo al GORE, en cómo tiene que plantear la petición.”*(Pilar)
- *“...Las asociaciones antiguas ya tienen plan de desarrollo estratégico, ya los han re formulado, les han hecho mejoras, ya han hecho estudios sobre sus territorios sobre sus caminos, sobre una serie de cosas, las dificultades que hay a nivel territorial, ya los hicieron, están para ligas mayores, entonces lo que nosotros proponemos es que trabajen con proyectos como el PMU, el PMB, Acciones Concurrentes y con el programa de Darío también pueden trabajar, él trabaja a fondo en el desarrollo territorial, en el caso de nosotros, los podemos acompañar para que presenten proyectos en el PMU y PMB, pero ellos ya están listos para eso, de hecho ellos tienen clave y los presentan solos.”*(Pilar)
- *“...No hay un documento o un área específica que recoja como la evolución de la asociación para saber en qué se le puede apoyar más o algo así. Cuando tú, por ejemplo si tú eres PMU, yo como asociación te presento un proyecto, en la postulación misma tú vas a ver si corresponde con lo que tú vas a financiar y si el proyecto está bien hecho, pero no hay por ejemplo que yo evalúe tu madurez como asociación o tu evaluación como asociación para poder decirte si estas apto para postular a mi programa.
No hay una evaluación de la asociación como tal y no hay ese criterio, por ejemplo si yo postulé varios años al programa de fortalecimiento y me los gané y después postulo al PMU o PMB, ellos no me van a preguntar ¿cuántos proyectos presento al área de fortalecimiento?, no, solamente van a ver si yo cumplo o no los criterios que ellos piden, si no que se ve si la asociación está lo suficientemente lista para ejecutar un proyecto de acciones concurrentes con su propuesta, pero no hay un área que evalúe, qué evolución hubo en cuanto a proyectos anteriormente en el programa de fortalecimiento para que después diga, ya ahora tú me puedes presentar un proyecto a PMU.
No está descrito por asociación, si la asociación x presento tantos proyectos, distintos proyectos, no está descrito en algún documento o en alguna memoria, no hay eso, lo que puede ser si yo profesional de PMU me merece alguna duda o quisiera como inquietud personal, puede preguntar, Pilar mira esta asociación ¿cuántos proyectos presento antes y de qué tipo? Y ahí yo te puedo decir mira esta asociación presento esto, en estos años, etc.”*(Pilar)

7.3.1.3. PERCEPCIÓN SOBRE LAS ASOCIACIONES Y DESAFÍOS

Visión de la jefatura

- *“... A los Alcaldes se les ocurre asociarse y contratan a un señor o señora a hacer el rol de Secretario Ejecutivo que lo dejan ahí, entonces esa es como la primera imagen, **pobre asociación, pobre secretario ejecutivo**, pero después me pregunto ¿quién tomó esa decisión de reunirse?, municipios que a lo mejor, no estoy aseverando, estoy deduciendo que estos municipios que decidieron asociarse en una entidad tan frágil, tienen la misma fragilidad o mayor que esta asociación, en el sentido de que provienen de territorios muy pobres, capacidad de gestión mínima, liderazgo menor de los respectivos Alcaldes, a veces algunos que tienen baja formación educacional, con una dotación municipal disminuida en muchos aspectos y un equipamiento del edificio consistorial también muy frágil.”*
- *“...Desde nuestra óptica, debieran tener un **foco político y técnico** y de gestión, o sea, no basta solamente el gestionar proyecto porque tienen que tener una mirada que les guste o no es política, de la buena política, una mirada que vaya en función de desarrollos comunes, de los territorios que son parte de los respectivos municipios, y cuando eso no está te vas perdiendo en el camino y terminas siendo un gestor de carteras de proyectos y ahí yo asumo que también desde la SUBDERE podríamos ver lo que estamos haciendo, pero todo esto es por etapas, porque nosotros vemos que está esa necesidad, ahora estamos viendo como unidad cómo hacer un estudio donde le podamos mostrar a las asociaciones a qué fondos pueden concursar, muchas de ellas no saben, porque no pueden en todas, todos los recursos públicos no están, pero también los privados, entonces la idea es hacer un levantamiento de cuáles son esos fondos, como se acceden, para las asociaciones que también son una figura jurídica relativamente nueva. Ahora aun así con personalidad jurídica, el desarrollo es súper desigual. La verdad no tengo una teoría de porque no les funciona, que se logran meter en los espacios de toma de decisiones del gobierno regional, son verdaderos actores políticos y están ahí generando la gobernancia, y en este espacio tienen que estar porque nadie más que ellos puede hacer ese trabajo.”*
- *“...Cuando se crean estas asociaciones, los responsables de que estas asociaciones tengan un determinado sentido y liderazgo son los respectivos Alcaldes y Concejales. Ellos son los primeros responsables, ellos son el Directorio, el Secretario Ejecutivo es el gerente, el agente que es el Secretario Ejecutivo tiene que empoderarse de la encomienda que le hizo el directorio o la Asamblea, pero si eso no ocurre, difícilmente nosotros lo vamos a hacer, porque nosotros somos una instancia de apoyo y no es nuestra obligación, más allá de que estemos para el servicio de asociaciones de municipios.”*
- *“Cuando una asociación decide formarse, ya sea por un Alcalde o una Alcaldesa, entonces debe existir una información previa, manejan al menos en términos de gestión y de para qué se deciden reunir. Especialmente los Alcaldes, han sido dirigentes sociales, manejan el territorio, los nexos los tienen de antes, entonces es gente que se maneja, entonces **es una irresponsabilidad generar una asociaciones y dejarla botada.**”*
- *“...Las asociaciones también tienen que madurar, pasar de ser niños adolescentes a ser adulto, por decir algo, y que empiecen a gestionar inversiones, eso significa que accedan a fondos de inversión como es lo que ocurre acá con algunas, no con todas porque la mayoría todavía no está accediendo, son algunas que tienen mayor capacidad de desenvolvimiento en esto, Andén, La Regional del Bío Bío, Valle Itata,*

*son algunas que se me vienen a la cabeza, que y tienen una mirada más de asociarse con otros del territorio, pero otras por ejemplo a veces los recursos que consiguen las asociaciones no tienen capacidad de ejecutarlos o el único integrante de la asociación es el secretario ejecutivo, que en algunos casos no tiene ni oficina, y ahí la capacidad de gestión de cada asociación es súper distinta, hay asociaciones súper madura, por ejemplo la del Norte que está situada en Antofagasta, ellos gestionan inversión, están instalados y equipo de trabajo, es otro cuento, pero tú te vas a O'Higgins y es un Secretario Ejecutivo que ronda la región, consigue dinero, se mueve, pero **nosotros queremos que haya otra mirada y eso no depende de nosotros, depende de ellos, ahí hay un tema del rol político que los alcaldes le quieren dar a sus respectivas asociaciones.***

Visión de los funcionarios de la unidad

- *“...Si te fijas en la cartera de proyectos que pretendo financiar este año, incluso hay unos súper débiles y de turismo, cuando presentan un proyecto de turismo es porque ese grupo no tiene idea de para donde va, lo único que tiene para emprender y para generar un futuro distinto es producto de su paisaje, nada más, no hay nada, ni PLADETUR te fijas.” (Darío)*
- *“...Hay tres tipos de asociación, por lo que hacen hay tres tipos de acciones de la asociación: 1. Acción de representación gremial, es una especie de sindicato de municipios que se juntan para tener fuerza y pelear ya sea contra el estado, contra los municipios de la ciudad central, por ejemplo todos los municipios rurales de la cuarta región forman una asociación para pelear contra Coquimbo y contra la Serena por qué porque el FNDR los jode siempre; 2. Asociaciones que se forman para abordar en común un tema, el mejor ejemplo virtuoso de eso es la basura. Entonces, son grupos de asociaciones que en conjunto administran el problema de la recolección, traslado, disposición y tratamiento de los residuos, tienen un vertedero común, hacen un solo contrato, algunos tienen empresas que administran, etc. Hay otros tipos de temática también.; 3. Asociaciones territoriales, son un grupo de asociaciones que están físicamente conectadas entre sí y que enfrentan un problema común a esa intercomunalidad.” (Darío)*
- *“...**El objetivo de las asociaciones es ofrecer Gobernanza de calidad** en el territorio. Gobernanza es la arquitectura de las relaciones sociales, políticas, económicas en un territorio. Gobernanza significa el modo en que se relacionan los con poder y los sin poder, cómo se relacionan.” (Darío)*
- *“El hecho de que el Alcalde tenga el poder no se lo transfiere a la asociación en la que está metido, es la asociación la que tiene que legitimarse con su propia masa crítica de poder. No solo eso, cómo te legítimas, **te legítimas cuando eres respetado por otros que tienen poder**, listado de los poderosos el caudillo local, el que salió casi cerca de ganar la elección a Alcalde, que por un 2% no ganó la elección, los concejales, los gremios, los empresarios locales, los consejeros regionales y todos los servicios públicos que tienen plata y programas para intervenir impunemente en el territorio sin preguntarle a nadie más. En ese contexto **la asociación tiene que hacerse un espacio y decir corten el leseo, vienen a este territorio, diseñan ustedes programas allá y después se vienen a quejar de que no les resultan los diseños, usted***

señor empresario se viene a quejar de que la comunidad le está quemando el bosque o le está robando acá y viene ahora a pedirnos a nosotros ayuda... entonces ahí debería estar la asociación, la asociación está en una posición privilegiada para organizar las conversaciones en el territorio, no para duplicarlas, ni para suplantarlas, sino todo lo contrario, hay algo que nadie puede hacer en el territorio y es el trabajo de generar las mesas, de encuentro **de dialogo, de discusión, de negociación, de pacto, esa es gobernanza de calidad. Un alcalde solo no puede hacerlo, dos alcaldes solos tampoco, cinco alcaldes de un territorio más o menos homogéneo, por ejemplo todos nosotros del borde costero tenemos la idea clara porque nuestros pescadores nos dicen cómo funcionan las áreas de manejo, usted diseño las áreas de manejo, usted con sus técnicos vienen acá y las implementan, pero nosotros sabemos cómo funciona, usted no lo sabe, aquí están nuestros pescadores y aquí están ustedes...**"(Darío)

- "...Es que eso es lo que te estoy diciendo, si el servicio que yo como asociación es el mismo de yo te formulo los proyectos para que consigas más plata tú, eso no debiese hacerlo la asociación, la asociación debiese hacerse cargo de los temas intercomunales, puede dedicarse al fortalecimiento del personal, al mejoramiento de la estrategia para hacer más fluida la interacción entre el macro, el meso y el micro, pero no debiese ser un captador de fondos o de servicios para cada uno de los socios, porque para eso el municipio podría hacerlo" (Darío)
- "...Desde mi experiencia lo que he visto en estos 4 años, es que todavía está muy en pañales, recién te digo que asociaciones que existen desde el 90 y tanto, o sea que llevan trabajado 20 años, recién están aprendiendo a quién hay que pedirle las cosas, cómo hay que hacerlo, sentían que todo tenían que dárselos y el programa de nosotros, nosotros apoyamos."(Pilar)
- "**Los Alcaldes no saben a veces, sobre todo de comunas más chicas, que tienen menos recursos, no saben cómo pedir las cosas, saben las necesidades que tienen, pero no saben cómo pedir las cosas, y hacen la asociación y después, como piden, con quién hablan, a dónde van?. Un poco nosotros también los apoyamos en eso, con la asistencia en terreno.**"(Pilar)
- "...Tienen varias finalidades las Asociación de Municipalidades, pero básicamente, en palabras muy sencillas sería, fortalecer los territorios y transformarse en articuladores validos entre los organismos públicos y privados."(Pilar)

5.3.2. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS

ÍTEM	SÍNTESIS
<p>UNIDAD DE ASOCIATIVIMO Y PFAM: ROL, CRITICAS Y DESAFÍOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión jefatura: - Rol: <p>El rol de la unidad debiese ser potenciar a las asociaciones como actores clave a nivel local, de modo que estos puedan ayudar al desarrollo</p>

de los territorios a los que representan.

- Críticas y desafíos:

A lo largo de la historia de la unidad no se ha desarrollado una documentación que permita generar análisis respecto del estado y avance de las asociaciones.

La figura del Alcalde se percibe poco involucrada, delegando muchas de las funciones a los secretarios ejecutivos.

Actualmente, se busca generar vínculo entre las asociaciones y otras instituciones públicas.

Se debe mejorar la comunicación que se tiene con las asociaciones, más allá de las necesarias para otorgar el fondo. Además, es deseable mejorar la comunicación con otros departamentos de la SUBDERE.

- Visión funcionarios:

- Rol:

La unidad antiguamente tenía como rol ayudar a las asociaciones a realizar su planificación estratégica. Actualmente, la meta es ayudarlos a constituirse como actores con representatividad en el territorio.

- Críticas y desafíos:

El objetivo de la Unidad es limitado y no se ha adaptado al contexto nacional, ni a los cambios que las asociaciones han tenido en los años que llevaba de desarrollo.

	<p>El tiempo para desarrollar los proyectos supone un año, pero suele desarrollarse en menos tiempo debido a trámites administrativos que usualmente retrasan la entrega de dineros o el inicio de los proyectos.</p> <p>No se realiza seguimiento respecto de los proyectos aprobados, no se tiene información respecto de impacto o efectividad de los proyectos financiados. Más aún, la información no se utiliza para los nuevos procesos de financiamiento.</p> <p>La cantidad de asociaciones, y el desafío que genera gestionarlas, deben ser afrontados por dos funcionarios de la SUBDERE, sobre los cuales también recae el proceso de análisis, evaluación y planificación del área.</p> <p>No se ha realizado un proceso de planificación y evaluación del trabajo realizado, no existen registros, ni documentos, ni material para realizar análisis, que la unidad haya generado en los años que lleva de trabajo.</p>
<p>SINERGIA AL INTERIOR DE LA SUBDERE Y CON OTROS ENTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión jefatura: <p>Al interior de la SUBDERE, no se tiene la información de que una misma asociación postulando a más de un proyecto en las diferentes unidades.</p> <p>Con otras entidades públicas, no se han realizado mayores acercamientos con otros entes públicos, si bien se mencionan algunos, no se ha concretado ninguna acción concreta, ni hay un programa de metas a conseguir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión funcionarios:

	<p>Al interior, se desea que las asociaciones que llevan formalizadas más tiempo trabajen con proyectos como el Programa de Mejoramiento Urbano (PMU), el Programa de Mejoramiento de Barrio (PMB) o Acciones Concurrentes, los cuales pertenecen al Departamento de Inversión.</p> <p>Con otras entidades, distintas visiones, según uno de los funcionarios, el desafío del área es ser un ente que haga de interlocutor entre las asociaciones y agencias públicas. Para el otro, es acompañar, asesorar en cómo tienen que ir a pedirle algo a otros entes públicos.</p>
<p>PERCEPCIÓN SOBRE LAS ASOCIACIONES Y DESAFÍOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión jefatura: <p>Las asociaciones deberían tener un foco político-técnico, de modo que puedan resolver problemas comunes desde una mirada política, con Gobierno Regional, Ministerios u otros, y no solo con postulación a fondos.</p> <p>Los Alcaldes y Concejales son los encargados de conducir a las asociaciones, guiar a los secretarios ejecutivos y nutrir las relaciones con otros entes públicos. Ellos tienen amplio bagaje y conocimiento de los servicios públicos, las instituciones que los pueden ayudar y las formas de obtener los recursos.</p> <p>Las asociaciones se encuentran en distintos niveles de madurez organizacional. La mayoría de ellas funciona tan solo con el secretario ejecutivo y no han logrado desarrollarse. Son pocos casos los</p>

que se destacan con un nivel mayor de organización.

- Visión funcionarios:

Las asociaciones deben convertirse en **actores relevantes a nivel local** para que su postura sea considerada en las decisiones que se toman tanto por organismos públicos como privados que actúen en el territorio que ellas gestionan.

Las asociaciones todavía tienen mucho que mejorar a nivel organizacional y respecto a los objetivos que se proponen. A nivel general, poseen poca capacidad para gestión y **no** se han validado como un **actor relevante** en el territorio.

Muchos **Alcaldes** no saben realmente cómo lograr los proyectos, ni a quién acudir para obtener el financiamiento, por lo que solicitan apoyo del área para el logro de sus objetivos.

CAPITULO VI: DIAGNÓSTICO

En esta sección se desarrolla un análisis respecto del Programa de Fortalecimiento a las Asociaciones Municipales y la Unidad de asociativismo municipal que es la responsable de gestionarlo. Este se desarrolla en torno a cuatro aspectos clave, los cuales fueron identificados luego del análisis de la información entregada.

1) Planteamiento estratégico

Entendiendo el trabajo de la UAM como parte de un proyecto mayor llamado SUBDERE, se hace indispensable analizar cómo el objetivo de la unidad y en particular del PFAM complementa el marco completo. Junto a lo anterior, y no menos importante, se revisó si el objetivo de las asociaciones concuerda con lo que se espera de ellas por parte de la SUBDERE, a modo de verificar cuán alineados están.

Al interior de la SUBDERE se puede apreciar que los objetivos que se persiguen son los siguientes

Nivel	Objetivo
SUBDERE	<i>“...tiene por misión impulsar y conducir las reformas institucionales en materia de descentralización, que contribuyan a una efectiva transferencia de poder político, económico y administrativo a los gobiernos regionales y a los municipios.”</i>
División de Municipalidades	<i>“...Impulsar cambios en el actual sistema municipal, buscando mejorar las atribuciones, competencias y recursos de las municipalidades para cumplir a cabalidad su rol como prestadores de servicios de excelencia a la ciudadanía...”</i>
Departamento de fortalecimiento a la gestión municipal	<i>“...Apoyar a las municipalidades y sus asociaciones en la mejora de la prestación de servicios a la comunidad, como asimismo, el apoyo y despliegue de estrategias para el desarrollo territorial mediante la promoción de buena gobernanza</i>

	<i>local, articulación de actores y participación ciudadana.”</i>
Unidad de asociativismo municipal	<i>“...Fortalecer la Gestión Asociativa y Gobernanza Territorial, integrando la oferta pública con la demanda local, promoviendo la articulación con actores públicos y privados y las instancias de diálogo y pacto social para el desarrollo territorial.”</i>

Al revisar los objetivos de cada uno de los niveles administrativos de la SUBDERE se puede apreciar que la palabra **Asociaciones** de municipios aparece por primera vez dentro del objetivo del Departamento al cual pertenece la UAM, mas no es mencionada en el marco de la División de Municipalidades. Lo anterior no es tan solo un error de tipeo u una omisión por obviedad, ya que hay un hecho concreto que refleja la **poca relevancia** que tienen las asociaciones para otros departamentos de la misma división. En particular, como ya se había comentado, el Departamento de Inversión Local es el encargado de administrar tres programas que son muy apetecidos por las asociaciones municipales los cuales son: 1) Programa de mejoramiento de barrios (PMB); 2) Programa de mejoramiento urbano (PMU); y 3) Asistencias técnicas. Estos, son programas que aportan un monto de dinero mayor que el del PFAM y que muchas veces son perfectamente compatibles con los proyectos que las asociaciones desean impulsar, no obstante hay un gran **obstáculo**: estos programas no están desarrollados para asociaciones, y piden específicamente la postulación de Municipios. Por lo tanto, las asociaciones podrían postular al alero de un municipio grande (entiéndase con gran cantidad de habitantes y recursos), ya que son programas pensado para apoyar una gran masa crítica, pero ¿qué ocurre cuando una asociación solo representa a municipios pequeños?

Ahora bien, respecto al PFAM, cuyo objetivo es: *“Generar procesos encaminados a que las asociaciones municipales sean **interlocutores válidos** (ante el sector público y privado) **para la obtención de recursos** y para la gestión de iniciativas que contribuyan al desarrollo de los territorios a los que pertenecen”*; nos debemos hacer la siguiente pregunta ¿a qué recursos puede postular una asociación de municipios? Antes de la obtención de personalidad jurídica, año 2013, las asociaciones solo podían obtener recursos del PFAM y de los municipios que la conforman. Después del 2013, las asociaciones que obtuvieron su personalidad jurídica intentaron postular a fondos provenientes del GORE, Departamento de Inversión Local u otros, sin mayor éxito, ya que encontraron el problema de que las asociaciones no eran entidades aptas para postular, lo cual refleja el fracaso en la **generación de procesos** para que las asociaciones puedan obtener fondos.

Finalmente, por parte de las asociaciones y en contraste con lo expresado tanto en las declaraciones estratégicas de la Unidad de asociativismo municipal, como en lo enunciado en las entrevistas por sus funcionarios, **no todas las asociaciones** tienen como objetivo convertirse en **referentes del territorio**. Existen a grandes rasgos 3 tipos de asociación:

- a. Asociaciones Regionales: Estas asociaciones existen a lo largo de todo el país y representan a un gran número de los municipios que integran la región. Su principal objetivo se centra, en la mayoría de los casos, en un aglutinamiento de poder político, es decir, unir municipios para tener mayor poder y así lograr discutir políticas a nivel regional y central.
- b. Asociaciones enfocadas en proyecto o Territoriales: La componente técnica en estas asociaciones es fundamental, su énfasis radica en lograr la obtención de recursos que permita el mejoramiento de servicios municipales. Usualmente integradas por municipios pequeños, si bien aumentan su poder político no es su foco el convertirse en referente territorial.
- c. Asociaciones temáticas: Como su nombre lo indica, centran su actividad en el logro de su tema, ya sea “conservación de la flora y fauna” o “preservación y cuidado del cordón montañoso” u otro. Su principal preocupación es el logro de su objetivo temático y poseen una administración acorde a su tema, no necesariamente buscando convertirse en un referente del territorio.

Por tanto, encontramos **un quiebre**, dado que tanto la jefa de departamento, como los funcionarios de la unidad, expresan que las asociaciones deben tener como misión el convertirse en actores relevantes a nivel territorial con un foco político-técnico. Sin embargo, la realidad no se condice con el resultado deseado.

2) Proceso de aprendizaje y mejora

La UAM lleva desarrollando el PFAM por más 7 años, financiando más de 10 proyectos por año, obteniendo año a año información respecto al desarrollo de los proyectos por parte de las asociaciones, al cumplimiento de los compromisos, a las características particulares de los proyectos, y más. No obstante, no existe una síntesis, un análisis, una aglomeración de información, ni nada que pueda ser presentado para mostrar el avance que ha tenido la unidad, ni sus logros, ni la efectividad de sus procesos, ni el cumplimiento de sus objetivos.

La información que se maneja en la actualidad obedece a una percepción por parte de los funcionarios respecto del desempeño que las asociaciones tienen y se basa principalmente en los siguientes aspectos:

- Cercanía con la asociación: Si la asociación tiene una relación cercana con los funcionarios, es decir, se comunica frecuentemente, realiza visitas periódicas a la SUBDERE, contacta a los funcionarios para realizar consultas u otro tipo de interacción, genera una mejor percepción de la asociación. Este punto es muy relevante ya que debido a que el PFAM tiene cada año un grupo de asociaciones diferente la percepción a nivel general varía año a año, siendo este aspecto fuertemente dominado por el corto plazo (salvo algunas asociaciones que tienen generado el hábito de gestionar sus relaciones).
- Puntualidad: Las asociaciones que cumplen con los tiempos acordados para la entrega de informes, en el caso del PFAM, son mejor consideradas aquellas que no lo son. Con este punto no se pretende defender la impuntualidad, tan solo se pretende elevar la mirada y rescatar que no necesariamente por tener un atraso la asociación deja de ser buena, cabe recordar que la cantidad de funcionarios de la asociación es bastante reducida por lo que cuando los secretarios ejecutivos se encuentran realizando una gran cantidad de proyectos suelen incurrir en atrasos en algunos de ellos. De esta forma, si bien es importante la puntualidad también lo es el saber el motivo por el cual se ocasionó antes de generar algún juicio respecto al desempeño de la asociación.
- Cantidad de trabajadores que integran la asociación: Se suele considerar que la asociación es más *madura* en la medida que tiene más trabajadores de tiempo completo, lo cual genera un sesgo en el juicio de los funcionarios. Un ejemplo de lo malo que es este indicador se puede apreciar al evidenciar lo desigual que es el juicio para dos asociaciones aparentemente diferente, pero que en realidad son bastante similares. La asociación de municipios de la región de Antofagasta es considerada como una de las mejores asociaciones, cuenta con alrededor de 13 trabajadores de tiempo completo, una sede amplia que los alberga y varias comodidades tales como una amplia sala de reuniones, sala para realizar cursos (para más de 30 personas), salón de computación, entre otras; su secretario ejecutivo –Director ejecutivo en este caso- Pablo Pinasco tiene muchos años de experiencia en el mundo

municipal, como dirigente y secretario, con amplias redes de contacto y una buena gestión de relaciones con la SUBDERE, maneja una cartera de proyectos de aproximadamente 12 mil millones de pesos en proyectos aprobado, lo cual es elogiado ya que constituyen un gran aporte para su región. Por otra parte, la asociación de municipalidades del Punilla no es una asociación muy comentada por parte de los funcionarios de la SUBDERE, en ella hay 3 trabajadores de tiempo completo, no tiene una gran sede ni muchas comodidades. Sin embargo, Rodrigo Cisternas maneja una cartera de proyectos por un monto de 9 mil millones de pesos aprobados. Cabe destacar que la asociación que Rodrigo gestiona no está integrada por municipios con amplios recursos (Coihueco, Ñiquén, San Carlos y San Fabián), así como la que administra Pablo con Antofagasta y Calama entre otros, pero ambos realizan un trabajo de gran calidad y un gran aporte a los municipios que integran la asociación.

Surgen de lo anterior dos preguntas esenciales: ¿cómo pueden generar una evaluación del programa y posteriores mejoras? ¿Qué posibilidad tienen de generar sinergias al interior de la SUBDERE (por ejemplo: luego de que una asociación gane un PFAM apoyarlos para que lo complementen con otro programa, PMB o PMU) o al exterior, sin información para mostrar?

Actualmente, la UAM no tiene un catastro de la situación en que se encuentra cada asociación, es decir, no sabe cuáles son aquellas asociaciones que se encuentran más carentes de ayuda y qué tipo de ayuda necesitan, más aún tanto la jefa de departamento como los funcionarios de unidad ratifican la falta de un catastro para una mejor toma de decisiones, así como los problemas de comunicación que tienen con las asociaciones, los cuales no permiten tener una mejor percepción de la realidad actual.

Para finalizar, cabe destacar que la desinformación que tiene la UAM genera un **problema profundo** dentro de la SUBDERE, ya que si ellos no saben respecto de la asociación y, más aún, asumen que todas (o la gran mayoría) están en una situación de baja madurez organizacional, carentes en muchos aspectos y sin representatividad en los territorios. Entonces, se generan varios efectos: i) El diseño de sus programas no va a atender las reales necesidades de las asociaciones; ii) Le resta importancia a las asociaciones como ente a beneficiar por parte de la SUBDERE, lo cual se manifiesta en el actuar de la División de Municipios, donde las asociaciones de municipios no entran dentro de los planes o están relegadas con una baja prioridad; iii) No permite generar sinergias que potencien el trabajo de las asociaciones, apelando a la inclusión de estas como entes válidos para la postulación de otros fondos dentro y fuera de la SUBDERE.

3) Aclaración de roles y responsabilidades en las asociaciones

Desde su creación las asociaciones de municipios tienen una estructura, a modo general, similar a la que se presenta en la ilustración n°8. En está:

- El *Directorio* está integrado por los Alcaldes (uno de los cuales es el Presidente de la asociación) y Concejales, estos últimos no siempre integran. En este nivel se declaran los lineamientos a seguir y se designan las tareas a realizar en la asociación.
- Las comisiones, no necesariamente existen en todas las asociaciones, se encargan de trabajar en temáticas acotadas “Comisión de Salud”, “Comisión Educación”, “Comisión Vialidad”, entre otras. Las integran miembros de las municipalidades designados por los alcaldes y, a veces, concejales en representación del alcalde.

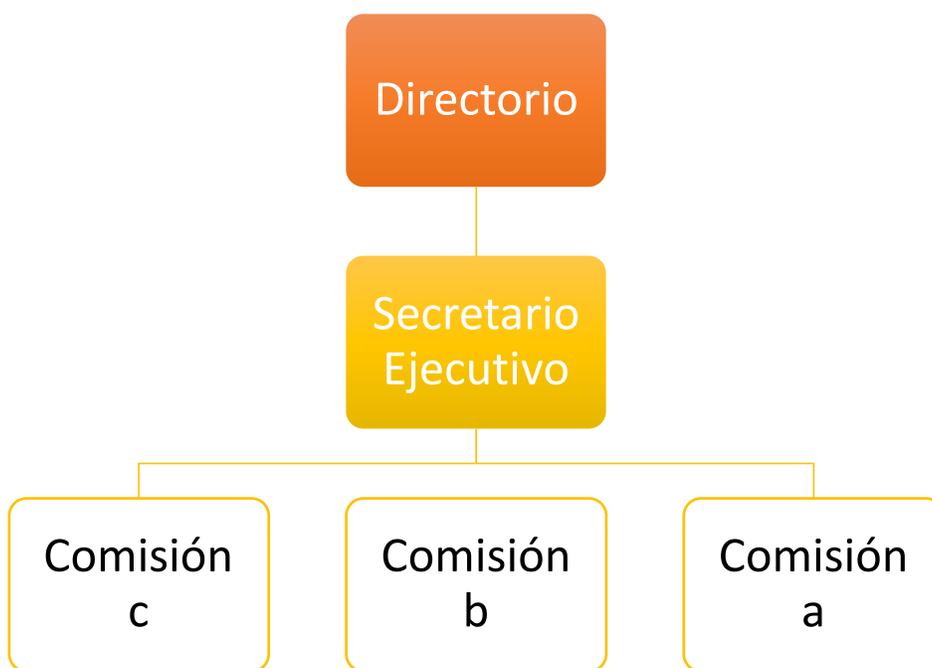


Ilustración n°8: Organigrama de las Asociaciones. Fuente: Creación propia.

- Finalmente, *está el Secretario ejecutivo que según Darío Vergara es “el trabajador más importante en la asociación”.*

Las labores de los secretarios ejecutivos pueden variar entre las distintas asociaciones, ya que cada una de ellas tiene sus respectivos estatutos, no obstante hay algunos elementos comunes:

- Tener contacto directo con el Presidente de la Asociación
- Coordinar y notificar las reuniones de Directorio

- Representar a la asociación en gran parte de sus relaciones con otras entidades públicas o privadas
- Ser el vínculo recurrente con la SUBDERE
- Coordinar comisiones de trabajo, en caso de que existan (la mayoría las tiene)
- Preparar la postulación de los proyectos, en caso de que la asociación lo haga (hay algunas que no postulan a fondos)
- Gestionar a los demás funcionarios de la asociación

Son bastantes las labores que debe realizar el secretario ejecutivo, si se hace un paralelo con una empresa, este vendría siendo como el gerente general, y es debido a esto que fue el funcionario más idóneo para responder las entrevistas y dar cuenta de la estrategia y el quehacer de la asociación, dado que participa en todos los niveles dentro de esta.

Luego, como se puede apreciar el secretario ejecutivo debe cumplir muchos roles, los cual genera discrepancias con la percepción de los funcionarios de la SUBDERE. Para Jimena Valdebenito, respaldada por los funcionarios de la UAM, los Alcaldes no están cumpliendo con el rol de liderazgo que se espera que cumplan, dejando una gran responsabilidad al secretario ejecutivo quien en muchas ocasiones deben representar a la asociación ante otros entes público-privado sin tener realmente el poder para hacerlo. Además, las comunicaciones entre la SUBDERE y las asociaciones se realizan a través de los secretarios ejecutivos, desligando a los Alcaldes y Concejales de la administración de la asociación. Finalmente, desde la UAM no se plantean medidas para fomentar la participación de los Alcaldes e incluirlos en las actividades que realizan, ni en los procesos que enfrentan sus asociaciones.

4) Asociación como actor local relevante y creador de redes en el territorio

Las asociaciones de municipios tienen bastantes características que las convierten en potenciales socios para muchas de las instituciones que actúan en el territorio, entre estas características las más destacadas son:

- Agrupan un alto número de municipios, lo cual puede ser muy útil para algunas entidades en la generación de medidas de gestión, por ejemplo: la Asociación de Municipios de la Región del Bío Bío está desarrollando un proyecto con CONAF para generar planes de acción y prevención ante los masivos incendios que están ocurriendo año a año en la zona. Para CONAF de interactuar directamente con la asociación representa una ventaja enorme, ya que –en palabras de Milton Henríquez, secretario de la asociación”- *“al incendio no le importan los límites territoriales y a CONAF no le ayuda en nada implementar más de 50 planes de acción y prevención, lo que le sirve es crear un plan que involucre a todo el sector”*.
- Al ser dependientes de los municipios tienen un contacto más cercano a las personas y pequeñas agrupaciones que un Gobierno regional, pero a la vez representan a una gran porción del territorio. De esta forma, logran muchas veces proyectos que involucran a más de un ente local en pos de un objetivo común desde una mirada municipal, por ejemplo: la Asociación de Municipios Rurales de la Región Metropolitana realizó a fines del 2015 una exposición en la cual ponía en valor el trabajo de muchos pequeños productores rurales y el estilo de vida que se tiene en el Santiago rural, a modo de potenciar el turismo de los habitantes del Santiago urbano a zonas rurales colindantes. Esto lo realizó en conjunto con cuatro entidades interesadas en promover este tipo de iniciativas, sus socios fueron la Corporación de Fomento (CORFO), Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), la Municipalidad de Santiago y el Gobierno Regional, mediante el 2% del FNDR de Cultura.

Cuando las asociaciones logran ser conocidos por los organismos públicos y privados que actúan en los territorios que representa, estas toman un rol importante como generador de redes debido a su libertad para relacionarse con distintas instituciones, al ser un ente privado no tiene los problemas burocráticos que poseen otros organismos públicos.



Ilustración n°9: Asociaciones como generadoras de redes. Fuente: Creación propia.

La ilustración n°9 muestra las redes que crean aquellas asociaciones que son conocidas y valoradas en sus respectivos territorios. Por parte de la UAM, se reconoce la importancia de potenciar a las asociaciones como actores clave en el territorio y es evidente el porqué, no obstante no existen acciones concretas, ni procesos definidos que ayuden lograr esta meta.

5) Relevancia de la Unidad al interior de la SUBDERE

De acuerdo a la información recabada se extraen tres puntos importantes que constituyen una crítica de parte de las asociaciones hacia la relevancia de la unidad dentro de la SUBDERE, estos son:

- La asignación de fondos adecuados para el fortalecimiento de las asociaciones. El PFAM, y ahora el programa de Desarrollo económico rural gestionado por Darío, tienen un presupuesto muy reducido el cual no alcanza para realizar proyectos de gran envergadura como un PMB o PMU. Además, no se alcanza a financiar al total de las asociaciones, y considerando que los fondos de la UAM son los únicos que están diseñados para asociaciones, su posibilidad de crecimiento queda reducida.
- Un aumento del personal de la unidad para trabajar con todas las asociaciones que existen en la actualidad. La cantidad de responsabilidades que tienen los funcionarios es abundante, tanto así que usualmente se sobrepasan los plazos estipulados para la ejecución de las actividades, y no les queda tiempo para documentar los resultados y apreciaciones, impidiendo tener un análisis con un fundamento palpable. Luego, considerando que el número de asociaciones crece cada año y que no se contratan más funcionarios, la posibilidad de que se logren los objetivos disminuye.
- Interrelación de la unidad con programas afines dentro de la SUBDERE, que estén en armonía con los objetivos que plantea el área. Más aún, que se generen sinergias en cuanto a los proyectos que se financia, actualmente si una asociación postula a más de un proyecto de la SUBDERE los funcionarios no se enteran y la evaluación se realiza sin considerar todo el contexto.

Finalmente, las asociaciones se cuestionan la importancia que tiene esta unidad dentro de la SUBDERE, ya que perciben que no se han implementado medidas que permitan mejorar la situación actual de la unidad.

CAPITULO VII: PROPUESTAS DE MEJORA

Dentro de este capítulo se realizarán propuestas tanto para las asociaciones, como para los funcionarios y jefes de la SUBDERE (en particular las unidades relacionadas con el PFAM) para lograr mejoras que permitan alcanzar los objetivos planteados por la institución y el programa de fortalecimiento de las asociaciones.

7.1. PROPUESTAS A LA UNIDAD DE ASOCIATIVISMO MUNICIPAL

Propuesta n°1: “Leer, discutir y difundir el diagnóstico”

Como primera propuesta se plantea el desarrollo de una instancia de discusión, en términos propositivos y constructivos, para aprovechar el diagnóstico generado.

Es indispensable que en esta instancia participen tanto el jefe de la División de Municipalidades como la jefa del Departamento, ya que es necesario que los cambios, de ocurrir, sean planificados, difundidos y validados desde los funcionarios en posiciones de mando, ya que las propuestas involucran no solo a la UAM sino a otro departamento de la misma división.

Junto a lo anterior, es fundamental que la visión tanto de los líderes de la institución como de los trabajadores esté alineada para que logren los objetivos que se proponen.

Propuesta n°2: “Revisar los objetivos de la unidad”

Los objetivos que actualmente tiene la unidad pueden ser más claros respecto a la forma de abordarlos. Se valida el espíritu de los objetivos. Se propone especificar *cuáles son esos actores público/privados* mencionados en los objetivos declarados. Además, *de qué forma se va a apoyar* a las asociaciones para que sea más claro y no se generen falsas expectativas o malas interpretaciones. Esto ayudaría además a que los objetivos puedan ser evaluados con mayor facilidad, ya que se convertirían en parámetros más concretos a evaluar.

Finalmente, se puede apreciar de su listado de actividades que la unidad es tan solo un órgano ejecutor; en ningún momento se enuncian actividades como análisis de resultados, planteamiento estratégico para el logro de resultados, diagnósticos periódicos para constatar avances, no son actividades a tener en cuenta.

Propuesta n°3: “Alinear y validar el objetivo con las asociaciones”

En el diagnóstico se presenta la discrepancia respecto al objetivo que los funcionarios de la SUBDERE creen que debiesen tener las asociaciones de municipio y el objetivo que las asociaciones persiguen. Por lo tanto, es fundamental solucionar la discrepancia para lograr los objetivos planteados por ambas partes, para que el órgano evaluador (UAM) considere que el trabajo se está realizando de forma correcta y el órgano ejecutor se sienta apoyado.

Se recomienda realizar un focus group o un taller en el cual participen los funcionarios de la unidad, la jefa de departamento, el jefe de división y el presidente y secretario ejecutivo de la asociación. Es una inversión grande, pero que ayudaría a lograr un trabajo que fructifique y deje satisfecho a ambas entidades. Además, es muy posible que se generen nuevas ideas y se escuche lo que la contraparte tiene para decir y ofrecer. De este modo, se puede validar el trabajo que está haciendo la unidad de asociativismo y así implementar mejoras y/o complementos al PFAM u otros programas.

Finalmente, para la UAM es valioso conocer cuál es el contexto de las asociaciones, las dificultades que tienen, cómo valoran el trabajo que se está realizando la unidad, qué recomendaciones harían. Para que de esta forma los cambios que se implementen consideren a los principales implicados, que son las asociaciones.

Propuesta n°4: “Generar instancias de conversación y generación de redes”

Todas las asociaciones encuestadas, rescatan la iniciativa realizada por Darío la cual consistió en un seminario de dos días en los cuales los secretarios ejecutivos pudieron interactuar entre ellos, conocerse y saber que existen otras asociaciones, algunas con objetivos comunes, otras con objetivos complementarios.

Por lo tanto se propone potenciar la interacción entre asociaciones, para generar redes de ayuda, proyectos en conjunto o instancias colaborativas en general. De modo que se enteren de la existencia de las otras asociaciones y de las metas que persiguen.

Este tipo de encuentros ayuda a crear lazos inter-asociaciones que fortalecen mucho a quienes participan en ella, por ejemplo: la secretaria de la asociación de municipios rurales regiones de Tarapacá y Arica-Parinacota valoró muy

positivamente la instancia diciendo que en ellas se pudo enterar que existía una asociación en la región del Bío Bío, asociación de municipios del Punilla con Rodrigo Cisternas como secretario ejecutivo, que tenía objetivos similares y también estaba centrada en proyectos, generando así lazos de colaboración con otra asociación y aportándose información mutuamente respecto de fondos y formas para postular.

Propuesta n°5: “Generar una relación con la asociación en su totalidad”

La UAM mediante sus funcionarios se comunica de forma frecuente con los secretarios ejecutivos y de esta forma mantiene el vínculo con las asociaciones. Se plantea que además se vincule a Alcaldes y Concejales, ya que su liderazgo es fundamental para las asociaciones.

Propuesta n°6: “Catastro de la situación actual de las asociaciones”

En el desarrollo del trabajo, luego de entrevistar a los funcionarios de la SUBDERE se puede apreciar que existe mucha información respecto de las asociaciones, la cual no ha sido utilizada para generar análisis, ni ha sido documentada.

Por lo tanto, se propone generar un catastro que incluya indicadores como: a) Monto aprobado en la cartera de proyectos; b) Calidad de la redes creadas a nivel territorial; c) Cantidad de entidades público/privada con las que se asocia; d) Claridad en el planteamiento estratégico y la obtención de resultados; e) Impacto de sus intervenciones a nivel local; entre otros. Además de complementar la información con visitas en terreno en las cuales los funcionarios puedan generar una percepción más contextualizada. Finalmente, es indispensable que construyan indicadores que permitan evaluar el estado en que se encuentra la asociación de una manera seria y con uso de los datos que tienen. En particular, el catastro puede ser desarrollado por parte de las asociaciones de manera on line, respondiendo las preguntas que la UAM considere relevantes y confiriendo a las asociaciones la responsabilidad de actualizar su información.

Propuesta n°7: “Sinergias al interior de la SUBDERE”

Se propone generar una reunión en la que participen el jefe de División, los jefes de Departamento y los funcionarios encargados de los programas, para que se discuta respecto a la validez de las asociaciones de municipios al momento de postular a los distintos fondos de la división de municipalidades. En caso de aprobar la postulación de las asociaciones a los programas de otro departamento, es fundamental que se comience a pensar de manera global. Para generar análisis que crucen la información y poder desarrollar sinergias entre los proyectos presentados. Por ejemplo, si una asociación que postula a un PFAM para planificar estratégicamente su trabajo en función del aumento habitacional en las comunas que la integran y que al siguiente año postula a un

PMB para llevar a cabo la planificación que realizó, la UAM podrá saber que la asociación está tratando de desarrollar un proyecto que ya formuló y desde el departamento de inversión sabrán que la asociación se estuvo preparando por un año para postular un proyecto con la seriedad debida, que posiblemente va a generar los cambios esperados.

Propuesta n°8: “Generar lazos con otras instituciones”

Muchas de las asociaciones han generado lazos con instituciones del territorio a lo largo del tiempo, pero para algunas otras eso no ha sido tan simple. Se propone que desde la unidad se pueda en primera instancia informar a las componentes territoriales de las instituciones de la existencia de las asociaciones, y de ser posible que se genere algún canal de comunicación que permita a la asociación contactarse con la institución de una manera más cercana.

7.2. PROPUESTAS AL TRABAJO DE LAS ASOCIACIONES

Propuesta n°9: “Comunicación con la UAM”

Se puede apreciar que aquellas asociaciones que tienen una comunicación más fluida con los funcionarios de la UAM han logrado aprovechar oportunidades de las cuales no se habrían enterado de no ser por su costumbre de periódicamente gestionar el contacto. Los funcionarios de la UAM tienen disposición para colaborar con los secretarios ejecutivos y pueden ser valiosos socios a la hora de informarse de las novedades que se generan en el ambiente público para las asociaciones municipales, ya que son el órgano por excelencia encargado de velar y gestionar el contacto con las asociaciones, luego se recomienda no descuidar el contacto.

Propuesta n°10: “Utilización sabia de los recursos”

Sin pretender ser la solución, se propone a las asociaciones que al momento de obtener financiamiento para desarrollar una consultoría o desarrollar un estudio, consideren el contratar personal para que trabaje en la secretaría por el tiempo que dure el proyecto y que este realice el estudio, en vez de pagar a una empresa externa para que lo haga. Los casos en que se ha realizado destacan que al contratar a un profesional, este sirve para más que solo el estudio, puede aportar ideas para otros temas que estén sucediendo en la asociación y a la vez se interioriza más con el problema por lo que logra crear soluciones que se ajustan de mejor forma a la realidad de la organización.

Propuesta n°11: “Generar redes en el territorio”

Dentro de los factores de éxito comentado por aquellos secretarios ejecutivos con más experiencia y años de trayectoria, se encuentra el desarrollo de redes en el territorio. Una de las actividades más importantes es *conversar con todos*, desde las juntas vecinales, juntas de adulto mayor, clubes deportivos locales, hasta la unidad regional de la SUBDERE (URS), el Gobierno Regional, las oficinas ministeriales, las seremias, todos. De esta forma lograrán hacerse conocidos y podrán generar cercanía tanto con las bases como con aquellos encargados de administrar la región.

Junto a lo anterior, también destaca el hecho de que aquellas asociaciones que son de las más destacadas y con secretarios más empoderados, tienen conexiones con las universidades públicas de su región. Se propone que este ejemplo pueda ser replicado por otras asociaciones sobre todo las de índole regional, ya que es una muy buena forma de conseguir apoyo técnico que está enterado de la realidad local y genera sinergia en el territorio.

Propuesta n°12: “Ayuda entre asociaciones”

Las redes entre asociaciones según detallan los secretarios ejecutivos que lo han desarrollado son de mucha ayuda, sobre todo para aquellos secretarios ejecutivos que llevan poco tiempo y no tienen duda respecto a los fondos a los que pueden postular o cómo realizar las labores de una mejor forma, a qué consultoras acudir, etc.

Un segundo paso sería crear redes de asociaciones que tengan un foco similar, basta con consultar a los funcionarios de la UAM si existe alguna asociación que sea similar a la propia y conseguir algún mail de contacto para comunicarse con otros secretarios ejecutivos. Eventualmente, incluso pueden llegar a realizarse proyectos en común si es que se coincide en alguna iniciativa.

7.3. PROPUESTAS AL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS ASOCIACIONES MUNICIPALES

Propuesta n°13: “Holguras al plazo”

El plazo para el desarrollo del PFAM podría ser ampliado a más de un año para que las asociaciones logren realizar los procesos en un plazo más cómodo. Otra forma sería considerar un año desde que se entrega el primer pago, de modo que las asociaciones tengan un año para completar la realización de su proyecto, y así generar una mejor selección de profesionales o consultoras para llevarlo a cabo, obteniendo un tiempo prudente para realizarlo.

Propuesta n°14: “Ampliar las opciones para postulación”

El objetivo actual del PFAM es muy útil para apoyar a las asociaciones que están iniciando, ya que les permite generar un plan estratégico para sus acciones futuras. No obstante, se propone ampliar el objetivo para poder fortalecer también a aquellas asociaciones que ya postularon y lograron desarrollar sus planteamientos estratégicos, para poder ayudarlos en otras necesidades que tengan luego de haber dado el primer paso que es aclarar los elementos estratégicos.

CUARTA PARTE CONCLUSIONES

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES

El estudio del Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales nace a partir del interés de la División de Municipios de generar procesos de co-creación mediante la colaboración de distintas unidades locales de prestación de servicios municipales para el logro de innovación. Por lo tanto, se identifica la necesidad de estudiar, evaluar y documentar las competencias creadas al interior de la SUBDERE para gestionar procesos colaborativos/asociativos en una de las unidades que presta servicios a las municipalidades, las asociaciones de municipios.

La investigación por tanto se enfocó en lograr *“Generar una propuesta de mejora al funcionamiento del Programa de Fortalecimiento de las Asociaciones Municipales, que permita actualizar su planteamiento estratégico y sus procesos de gestión, con el fin de adecuar el programa a la realidad actual de las Asociaciones Municipales.”*. La importancia de llevar a cabo este objetivo radica en que este programa no ha sido estudiado con anterioridad, por lo que su planteamiento estratégico continúa siendo el de su inicio a pesar de la evolución que han tenido las asociaciones en el transcurso del tiempo. Además, el comprender cómo varían los procesos en el tiempo y de qué forma se debe adecuar un programa para que se cumpla su misión en relación a las necesidades de organismos vivos como las asociaciones, cuya relevancia en la prestación de servicios para los municipios ha variado conforme se desarrolla.

Junto con lo anterior, este proceso es relevante también para traspasar lo aprendido a otros programas de similares características que desee impulsar la SUBDERE.

Para la consecución del objetivo general se hizo necesario conocer el contexto global en el cual se desarrolla el Programa de Fortalecimiento de Asociaciones Municipales. Para ello se planteó como objetivo específico el desarrollo de un diagnóstico del estado actual de las asociaciones municipales. Esto fue muy relevante para la investigación realizada debido a que se recibió una gran cantidad de información que permitió comprender el funcionamiento de las asociaciones con mayor detalle, la relevancia de la SUBDERE como promotor de la descentralización y lo necesario que es contar con un órgano como la Unidad de Asociativismo Municipal para impulsar este tipo de organizaciones.

En conjunto con la investigación a las asociaciones, se realizó el diagnóstico del funcionamiento de la Unidad de Asociativismo Municipal, planteado como uno de los objetivos específicos. En este, se logró conocer la unidad a nivel estratégico y relacional, contemplando su relación con las asociaciones y otros organismos, para el logro de sus objetivos.

A raíz de la investigación obtenida por parte de las dos organizaciones, en su aspecto relacional, su planteamiento estratégico y la información contextual, se logró detectar las fortalezas y debilidades presentes en el Programa de Fortalecimiento a las Asociaciones Municipales, y de la Unidad que lo ejecuta, lo que encausó el desarrollo del tercer objetivo específico, el cual consistió en señalar propuestas de mejora en base a los factores identificados en el PFAM. Inicialmente, las propuestas serían dirigidas tan solo al programa, no obstante conforme se desarrolló la investigación la información dio cuenta de la importancia de entregar propuestas de mejora dirigidas hacia la Unidad de Asociativismo Municipal quien es la responsable de gestionar el programa y poner en práctica las propuestas ya sea en el PFAM u otro programa que deseen realizar. En conjunto a lo anterior, se logró realizar propuestas a las asociaciones municipales en base experiencias compartidas por secretarios ejecutivos que han logrado desarrollar con éxito los objetivos de la asociación que dirigen.

La metodología escogida permitió obtener abundante información respecto de los objetivos planteados. El uso de entrevistas abiertas a los distintos actores permitió obtener detalles que van más allá de los especificados como objetivos, como por ejemplo comprender el funcionamiento cotidiano de las asociaciones y de la unidad de asociativismo, la apreciación personal respecto de los roles y las responsabilidades que cada actor debiese cumplir, la historia que hay detrás de los sucesos y cómo ha sido la interacción de los actores a lo largo del tiempo. Estos datos, si bien representaron una gran dificultad al momento de ser analizado por las ramificaciones que entregan a la información requerida, ayudaron al memorista a entender el suceso de manera más profunda que lo inicialmente esperado. Para el desarrollo de la memoria fue de vital importancia haber obtenido toda esta información, ya que ayudó a comprender cómo se relacionan las instituciones como parte de un todo que es mucho más amplio y que tiene un funcionamiento que transcurre aparte de los procesos particulares estudiados.

La hipótesis planteada “El Programa de Fortalecimiento a las Asociaciones Municipales logra su objetivo, valga la redundancia, de fortalecer a las asociaciones” logró ser testeada, no de forma específica, sino que a través de distintas preguntas en las cuales se obtuvo la impresión que los secretarios ejecutivos tienen respecto del programa. El resultado mostró que para las asociaciones el PFAM tiene una gran importancia en su desarrollo, algunas de ellas comentan que fue lo que permitió a la asociación seguir en funcionamiento. No obstante, se generan reparos respecto de los objetivos que no han evolucionado acorde con la realidad de las asociaciones y también respecto a las limitaciones que este genera al momento de ser ejecutado, teniendo un tiempo reducido para desarrollarlo.

Luego de desarrollada la memoria, se espera que la Unidad de Asociativismo pueda poner en práctica las propuestas generadas, ya que reflejan el pensamiento de sus principales beneficiarios y ayudarían a lograr su objetivo principal que es fortalecer a estos organismos.

Al desarrollar este trabajo se logró comprender la importancia que tienen las Asociaciones Municipales como apoyo a la labor municipal, sobre todo en municipios que poseen menos recursos, en donde estas uniones les brindan un gran apoyo para el desarrollo de sus servicios y también les brindan fondos los cuales van en directo beneficio para sus habitantes.

No habiendo sido planteado como parte de los objetivos, la metodología permitió obtener mucha información que es relevante para la SUBDERE pero que no fue utilizada en esta memoria, pero que sí puede ser utilizada como objeto de estudio de otras ramas, más cercanas a las ciencias sociales, y que tiene que ver con las percepciones personales de los funcionarios respecto del fenómeno del asociativismo en Chile y las repercusiones que podría tener a futuro, la realidad del territorio y el papel de las asociaciones, la importancia de las asociaciones como apoyo para los procesos municipales, entre otros.

Finalmente, este trabajo podrá ayudar al convenio entre el Centro de Sistemas Públicos y la División de Municipalidades de la SUBDERE como insumo a tener en cuenta para el desarrollo de la institucionalidad que vele por la innovación en los procesos que apoyan los servicios municipales con datos respecto de la percepción de las asociaciones, que son una de las entidades que apoyan a los municipios.

**QUINTA PARTE
BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS**

CAPITULO IX: BIBLIOGRAFÍA

[1] Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Gobierno de Chile. [Online]. <http://www.subdere.gov.cl/organizaci%C3%B3n/quienes-somos>

[2] División de Municipalidades, SUBDERE [Online]. <http://www.subdere.gov.cl/organizaci%C3%B3n/divisi%C3%B3n-municipalidades>

[3] Unidad de Asociativismo Municipal, SUBDERE [Online]. <http://www.subdere.gov.cl/taxonomy/term/625/0>

[4] Presentación Departamento de Fortalecimiento Municipal de la SUBDERE, 2014.

[5] Bases de postulación de proyectos de las asociaciones municipales para el fortalecimiento de la gestión – año 2013

[6] Bases de postulación de proyectos de las asociaciones municipales para el fortalecimiento de la gestión – año 2014

[7] Bases de postulación de proyectos de las asociaciones municipales para el fortalecimiento de la gestión – año 2015

[8] Registro único de Asociaciones Municipales con personalidad jurídica de derecho privado. Última versión 18/02/2015.

[9] Ley 20.527, Modifica la Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades y Regula las Asociaciones Municipales. Única versión 06/09/2011

[10] Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades. Última versión 29/10/2014

CAPITULO X: ANEXOS

10.1 ANEXO I: ENTREVISTA A ASOCIACIONES DE MUNICIPIOS

Encuesta para Asociaciones Municipales

Instrucciones

La encuesta ha de ser contestada por el/la Secretario (a) (Director(a)) Ejecutivo (a) de la Asociación o, en caso de no ser posible, por alguien que él/ella considere pueda responder a todas estas preguntas.

Los espacios designados para responder no son referenciales, quien contesta puede ocupar el espacio que considere necesario para lograr una respuesta adecuada.

Objetivo General

Caracterizar el funcionamiento de las asociaciones municipales, sus objetivos, sus vínculos con otros agentes públicos y privados, y los factores que puedan resultar clave en su desempeño.

Presentación

Esta sección busca saber a quién se está entrevistando y el trabajo que realiza.

Nombre:	
Cargo:	
Profesión:	
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Asociación? Si ha trabajado en más de un cargo por favor también considérela.	
¿Es qué consiste su trabajo?	
¿Junto a quiénes trabaja?	

Respecto de la asociación

En esta sección se busca comprender el funcionamiento de la asociación en base a sus objetivos y la organización de sus trabajadores.

¿En qué año se creó la asociación?	
¿Cuál es el carácter de la asociación? (Político, Enfoque en proyectos, Coordinación, Otro)	
¿Cuál es el objetivo de esta asociación? ¿Qué se desea lograr?	
¿El objetivo ha cambiado conforme la asociación ha crecido? ¿De qué forma?	
¿Cómo este objetivo se lleva a la práctica? Hechos concretos.	
¿En qué consiste el trabajo que se realiza en la asociación? (labores, actividades, trabajo práctico)	
¿Quiénes componen esta organización y cómo se estructuran?	
¿Qué responsabilidades están asociadas a los distintos cargos?	

Respecto de la Asociación con otras Entidades

En esta sección se busca identificar los vínculos que pueda haber desarrollado la asociación con otras entidades públicas y/o privadas tanto a nivel Local como Regional o Nacional.

Si la asociación está enfocada en conseguir la realización de Proyectos, se pide que también se nombren las entidades con las cuales se trabaja o a las cuales se postula. Además, de ser posible se agradecería que junto a este archivo se adjunte la cartera de proyectos de la Asociación.

A lo largo de su historia, ¿la asociación ha generado vínculos con otras entidades públicas? ¿Cuáles han sido?	
¿Con qué finalidad? (Apoyo, Obtención de fondos, Unión de fuerza política, Propaganda, etc)	
A lo largo de su historia, ¿la asociación ha generado vínculos con otras entidades privadas? ¿Cuáles han sido?	
¿Con qué finalidad? (Apoyo, Obtención de fondos, Unión de fuerza política, Propaganda, etc)	
¿En la actualidad está trabajando con alguna?	
¿Cómo genera el contacto con estas entidades? (De dónde obtiene información, cómo las conoce, de qué forma llegan a juntarse)	
¿Ha generado alguno de estos vínculos gracias a la SUBDERE?	

Respecto de la Asociación con la SUBDERE

En esta sección se busca caracterizar la relación entre la Asociación y las distintas Unidades de la SUBDERE, de ser posible especificando los motivos que han llevado a estas relaciones.

¿Cuál es el nexo que se tiene con la SUBDERE? Si es más de uno, con más de un funcionario, o con más de una unidad, por favor coméntelos todos	
¿Qué significa la unidad de asociativismo municipal para ustedes?	
¿Qué logros de la asociación pueden ser atribuibles al trabajo con la Unidad de asociativismo municipal?	
¿Qué tan útil les ha resultado el Programa de Fortalecimiento a Asociaciones Municipales (PFAM)? ¿Cómo evalúa al PFAM?	

Reflexión Personal y Recomendaciones

En esta sección se busca que el encuestado pueda comentar su experiencia respecto del manejo de la asociación y generar recomendaciones que puedan ser útiles tanto para otras Asociaciones como para la Unidad de Asociativismo Municipal de la SUBDERE.

¿Cree que es posible mejorar la contribución que genera la Unidad de asociativismo de la SUBDERE? ¿Cómo?	
¿Qué recomendaciones haría para que el trabajo de la Unidad de Asociativismo les pudiese ser de utilidad –mayor utilidad- en un futuro?	
¿Cuáles cree que son los desafíos próximos para las Asociaciones? ¿Cómo podrían apoyarlos desde la SUBDERE?	
¿Qué factores (actividades realizadas, relaciones creadas, formación de equipo de trabajo, etc) cree son relevantes para el trabajo de las asociaciones?	
¿Qué factores cree son relevantes para lograr el éxito en una asociación?	