

**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO TRABAJO SOCIAL**



**PROPUESTA DE DESARROLLO TERRITORIAL PARA LA  
COMUNA DE VILLARRICA**

Tesis para optar al grado de Magister en  
Gerencia Social.

AUTOR: JIMMY WLADIMIR TOLEDO MUÑOZ

TEMUCO - CHILE

2017



**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO TRABAJO SOCIAL**



**PROPUESTA DE DESARROLLO TERRITORIAL PARA LA  
COMUNA DE VILLARRICA**

Tesis para optar al grado de Magister en  
Gerencia Social.

PROFESOR GUIA: DR. CLAUDIO ANDRÉS BRICEÑO OLIVERA

TEMUCO - CHILE

2017



## RESUMEN

La presente tesis se posiciona como una herramienta estratégica que busca equilibrar de forma más eficiente ejecución de las políticas públicas en la Comuna de Villarrica, teniendo como base el fortalecimiento de la participación ciudadana y la estimulación de lazos de cooperación junto a las redes de apoyos disponibles, tales como instituciones públicas, servicios y organizaciones sociales.

Es sabido que en la actualidad dichas políticas públicas se rigen bajo un régimen centralista que terminan descartando las particularidades que hacen la diferencia en un cambio real a problemáticas de corta, mediana o larga data, por tal razón esta propuesta viene a cambiar este paradigma bajo el concepto de descentralización territorial y fortalecimiento local, proponiendo la adquisición de información de primera fuente por medio de la aplicación de metodologías participativas tales como: Autodiagnóstico, FODAS Estratégicos, Marchas Exploratorias y el uso de software especializados, con el fin de crear un compilado de necesidades para trabajar en agenda futura con una propuesta concreta, estas demandas se dividirán en los ejes estratégicos de Identidad y Participación, Medioambiente y Seguridad, los cuales tendrán resultados variables según el territorio comprometido, delimitado bajo el nombre de “Polígonos de Intervención”.

Respecto a los aspectos metodológicos de esta tesis se rescata el hecho abordar las principales características de un estado centralizado “Globalizado” y como la influencia de los actores locales logran un fortalecimiento y desarrollo de los territorios que representan y como este cambio ha producido un cambio de paradigma hacia un estado descentralizado en donde inicialmente desde un modo jerárquico vertical se transmuta un formato horizontal, fenómeno conocido como “Descentralización”, donde sus actores son el lazo cooperativo que colaboran en impulsar las políticas públicas.

En base a lo anterior es que se hace fundamental manejar un compilado de herramientas que nos permitan analizar los grados de participación en el colectivo, principales tendencias y alternativas de trabajo, tal grado de precisión se obtiene por medio del uso de la Metodología del Marco Lógico, que nos permite anteponernos a situaciones inesperadas, buscar soluciones atingentes, conocer a los actores locales, fuerzas de apoyo y opositoras, seguimiento y evaluación, por lo que se sugiere que los profesionales que ejecuten la propuesta deben ser personas con un grado de conocimiento intermedio.



## ÍNDICE TEMÁTICO

	PAGINA
<b>PORTADA.</b>	<b>01</b>
<b>RESUMEN.</b>	<b>03</b>
<b>1.- INTRODUCCIÓN.</b>	<b>06</b>
<b>2.- MARCO CONTEXTUAL.</b>	
2.1.- Descripción física de la Comuna de Villarrica.	08
2.2.- Historia de la fundación de la Santa María Magdalena de Villarrica.	
2.3.- Historia de la creación del Departamento de Villarrica.	12
2.4.- Consejo Municipal.	14
2.5.- Visión de la Ilustre Municipalidad de Villarrica.	
2.6.- Misión de la Ilustre Municipalidad de Villarrica.	15
2.7.- Valores y principio institucionales de la Ilustre Municipalidad de Villarrica.	16
2.8.- Mapa Estratégico Municipalidad de Villarrica.	17
2.9.- Grafica del Organigrama de la Ilustre Municipalidad de Villarrica.	18
2.10.- Dirección de Desarrollo Comunitario – DIDECO.	19
2.11.- Departamento de Organizaciones Comunitarias.	21
<b>3.- MARCO TEORICO.</b>	
3.1.- Globalización.	26
3.1.1.- Globalización y economía.	30
3.1.2.- Globalización e identidad.	32
3.2.- La Descentralización.	
3.2.1.- Aspectos de la Descentralización	34
3.2.2.- Antecedentes históricos del proceso de Descentralización en América Latina.	
3.2.3.- Descentralización y eficiencia económica.	36
3.2.4.- Proceso de descentralización en Chile.	37
3.3.- Desarrollo Local.	
3.3.1.- Aspectos del Desarrollo Local	41
3.3.2.- Características del Desarrollo Local.	42
3.3.3.- Dimensiones del Desarrollo Local.	43
3.3.4.- Críticas al Desarrollo Local.	44



3.3.5.- Categorías del Desarrollo Local.	45
3.3.6.- Instrumentos de desarrollo a nivel comunal.	46
3.3.7.- Instrumentos Gubernamentales.	47
<b>4.- MARCO METODOLÓGICO.</b>	<b>48</b>
4.1.- Fases del proceso de diseño de la propuesta.	
<b>5.- PROPUESTA DESARROLLO TERRITORIAL PARA LA COMUNA DE VILLARRICA.</b>	
5.1.- Descripción de la propuesta.	51
5.2.- Objetivos de la propuesta.	53
5.3.- Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades.	
<b>6.- FASES DE IMPLEMENTACIÓN.</b>	
6.1.- Primera Fase.	60
6.2.- Segunda Fase.	62
6.3.- Tercera Fase.	63
6.4.- Cuarta Fase.	
<b>7.- ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO.</b>	
7.1.- Primera Fase.	66
7.2.- Segunda Fase.	68
7.3.- Tercera Fase.	72
7.4.- Cuarta Fase.	74
<b>8.- MANUAL METODOLÓGICO PARA EL FUNCIONAMIENTO.</b>	
8.1.- Primera Fase.	78
8.2.- Segunda Fase.	86
8.3.- Tercera Fase.	94
8.4.- Cuarta Fase.	97
<b>9.- CONCLUSIONES O CONSIDERACIONES FINALES.</b>	<b>101</b>
<b>10.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.</b>	<b>102</b>

## 1.- INTRODUCCIÓN.

La siguiente Propuesta de Intervención contribuirá a establecer lineamientos de trabajos atingentes a resolver de forma efectiva las demandas del territorio urbano de la Comuna de Villarrica, para lo cual es fundamental lograr la sinergia entre el municipio, dirigentes sociales y actores vinculantes.

El capital social se ve disminuido por la falta de representatividad de las autoridades locales y barriales con sus habitantes, provocando un estancamiento de los avances del Desarrollo Local, lo cual se convierte en un campo abierto para la surgimiento de liderazgos autoritarios que representan los intereses de un sector de la población, fomentado por la falta de interés del trabajo comunitario, lo anterior contribuye a resolver demandas individuales, generando un gasto de recursos del capital humano y sobredemanda de atención pública.

Si bien la Municipalidad de Villarrica se destaca a nivel nacional por sus avances en materia turística, medioambiental y urbanística, este efecto se nutre por la facilidad de acceso de información de parte de los ciudadanos y la calidad de atención de sus funcionarios públicos y servicios incluidos, buscando constantemente la evolución de los modelos verticales a horizontal, donde cualquier persona puede obtener información sin mayores protocolos burocráticos, sin embargo este proceso se ve mermado debido a la proyección personal del cumplimiento de objetivos que se enfrenta cada departamento u oficina municipal encapsulando sus servicios solo al campo de trabajo que se suscriben, por lo que la presente tesis tiene como objetivo principal elaborar una propuesta de Participación Ciudadana que aborde la solución de las demandas sociales bajo el concepto de los ejes transversales de Participación e Identidad, Medioambiente y Seguridad, sin duda esta triada nos entrega un acercamiento aproximado de las soluciones más pertinentes de cada territorio, develando sus dinámicas internas, roles, juegos de poder y manifestaciones de participación colectiva.

Del mismo modo para la aplicación de esta estrategia es que se propone la creación de la figura de “Delegados Territoriales”, quienes serán el canal oficial de información entre el Municipio y la Comunidad, la cual se propone dividir en “Polígonos de Intervención Urbana”, seleccionados inicialmente bajo los componentes de equidad sociodemográfica y factores morfológicos, por lo que la experticia en el trabajo comunitario es esencial para descubrir el entramado existente en estas divisiones barriales.



Inmerso en el documento, se presentan directrices para elaborar un diagnóstico acabado utilizando herramientas de participación ciudadana tales como: Aplicación de Autodiagnóstico, FODA aplicado a los ejes transversales, muchas exploratorias, entre algunas, donde la coordinación y lazos de colaboración con los dirigentes sociales es primordial para llevar a cabo una representatividad aceptable en la toma de decisiones y plan de trabajo a realizar.

Para el análisis de la información recabada durante el proceso diagnóstico se requiere el constante conocimiento de utilización de software especializado en análisis de datos cuantitativo y cualitativo, se sugiere la utilización de Atlas TI y SPSS, del mismo modo para la georeferenciación virtual se sugiere el uso de Google Earth, paralelamente los Delegados Territoriales deberán realizar un Plan de Actividades utilizando el modelo de Marco Lógico.

Al término de éste cabe mencionar que para la elaboración de esta propuesta se adquiere como base metodológica, el formato de intervención comunitaria aplicada por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo a través del Programa Quiero mi Barrio, triangulándose a la proyección de los objetivos establecidos en el PLADECO.

## **2.- MARCO CONTEXTUAL**

### **2.1.- Descripción física de la Comuna de Villarrica**

Villarrica está ubicado en la zona lacustre de la región de la Araucanía provincia de Cautín, emplazándose (227 m.s.n.m.), a orillas del lago Villarrica. Limitando con la ciudad de Freire al norte, Loncoche al sur, al este Pucón y, por último, Licán Ray al sureste. Villarrica es una ciudad arraigada fuertemente en el turismo ya que cuenta con la majestuosidad de tener entre sus bellezas naturales al volcán Villarrica. Moya, J., Alvarado G., (2008).

#### **2.1.1.- Geografía**

- Ubicada a 83 km de la ciudad de Temuco y aprox. 700 km de la ciudad de Santiago.
- Superficie geográfica 1291 km<sup>2</sup> emplazándose a 227 m.s.n.m.
- Lagos: Villarrica (176 km<sup>2</sup>), Calafquén (120 km<sup>2</sup>) y la laguna Huilipilun (56 km<sup>2</sup>), como además un gran número de lagunas, ríos y esteros.

Entre uno de los principales recursos naturales de la zona, es protagonizado por el majestuoso volcán Villarrica (2.847 m.s.n.m.) observándose a los lejos a los volcanes: Quetropillan (2382 m.s.n.m.) y el Lamín (3.747 m.s.n.m.). Estos tres volcanes son definidos como el “cono”, límites geográficos del Parque Nacional Villarrica, que tiene una extensión de 65.000 hectáreas, contando con una rica variedad de flora y fauna silvestre, este parque, además es uno de los principales centros de atracción turística natural de la zona lacustre. Otros de sus principales centros turísticos son las numerosas fuentes termales ubicadas en la cercanía de Villarrica y Pucón; Huife, Palguin, San Luis, Menetúe, Monte Vivo y las termas Quimey-Co.

### **2.2.- Historia de la fundación de la Santa María Magdalena de Villarrica.**

En 1551 a partir del descubrimiento del lago Villarrica (llamado Mallolafquen), por parte de Pedro de Valdivia ya en abril del año 1552, la ciudad de Villarrica bautizada originalmente como “Santa María Magdalena de Villarrica”, fue fundada por el lugar Teniente Don Jerónimo de Alderete acompañado de Don Francisco de Villagra, donde a comienzos se levantaron algunas casas alrededor del lago. Una de las tesis que radica en el nombre de Villarrica dice que, su nombre fue porque anteriormente se llamaba Villa Rica ya que, se creía que antiguamente en el territorio lacustre existían yacimientos de minerales preciosos (oro y plata). Por mucho tiempo la ciudad fue destruida y reconstruida en enfrentamientos entre los españoles con comunidades mapuches.



En 1882, se realiza el ultimo parlamento en la zona dando por finalizada el proceso de posesión pacífica del estado de Chile de la ciudad Villarrica, un año más tarde se reconstruye definitivamente esta ciudad.

En el año 1896, se dio inicio a la construcción de fajas que, por cierto, separaron a la población española y chilena el territorio alrededor del lago de Villarrica y los sectores que estaban alrededor del volcán fueron ocupados por los mapuches en las llamadas “reducciones”.

El flujo turístico hizo su aparición cuando la ciudad fue incrementando su vida urbana como así también, la importancia y belleza que sus recursos naturales (volcán y lago), fueron atrayendo a visitantes. Consolidándose en el año 1924, con la incorporación de transporte a la zona (tren a vapor, vehículo a motor) y visitas guiadas al volcán Villarrica y Lanin, a las termas del Palguin Actualmente la ciudad cuenta con una población estimada de 50.000 habitantes (Censo 2012), y sigue fortaleciéndose como zona lacustre donde su economía se basa en el rubro comercial y turístico ya que, sus bellezas naturales, riqueza cultural y calidez de su gente hacen que Villarrica surja positivamente como una ciudad receptora de turistas internacionales, transandinos y nacionales y sea unos de los principales centros turísticos de Chile. Muñoz, J., Soto, J., (1952).

### **2.2.1.- Primeros pobladores de la ciudad de Villarrica**

Respecto a los primeros pobladores de la recién fundada ciudad de Villarrica, se encontraban religiosos, soldados y personas civiles llegadas recientemente de Europa, en los que se destacan los siguientes:

Rodrigo Alonso, Pedro Castillo, Pedro Córdoba, Alonso Corona, Juan Bautista Chavarri, Francisco Eslava, Juan Fernández Puerto Carrero, Juan Galiano, Juan Gueldo, Juan López, Juana Paz, Juan Lázaro de Placencia, Diego Pérez Payan, Francisco Román, Pedro Salcedo, Gonzalo Sánchez, Antonio de Torres y Alonso Vélez, Martín de Avendaño, Juan Cereceda, Juan de Oviedo, Justo Téller y Miguel de Velasco. Además de otros muchos soldados que quedaron allí para la defensa del pueblo. Lobera, P., (1865)

### 2.2.2.- Cronología de primeros asentamientos, edificaciones, servicios en Villarrica

Luego del último y final reconstrucción de Villarrica en el año 1883, se empezaron a construir servicios públicos para el bienestar de la población indígena como española. Construyéndose así;

- Abril 1883: Posta militar.
- Octubre 1883: Servicio de correo y telégrafo.
- 1886: Llegada de la barcaza a vapor del Ejército de Chile.
- 1887: Creación del cementerio municipal.
- 1887: Orígenes de la "Residencial familiar de Don Teodoro Nass".
- 1888-1889: Desmantela el "Fuerte Villa Rica".
- 1889-1896: Habilitación de los caminos y rutas Villa Rica - Temuco, Villa Rica-Pucón, Villa Rica - San José de la Mariquina.
- 1896: Fajado de sendas en los alrededores de la recién fundada Villa Rica.
- 1898: Establecimiento de la misión Capuchina.
- 1899: Creación de la actual misión y escuela "Nº1 Sagrada Familia".
- 1901: Tiendas comerciales y boticas de don Clemente.
- Holzaphel y Luciano Berrogain.
- Inauguración del Molino de la familia Jiménez.
- Inauguración del Aserradero de Don Elector Acuña y Juan de la Calzada Zapata.
- 1902: Creación del primer cuartel policial, Cuerpo de Gendarmes de las colonias.
- Creación del primer "Muelle Fiscal".
- Creación "1ra Escuela completa de Niñas Nº5".
- 1903: Inauguración de la Iglesia Misional Capuchina.
- "Gran Parlamento de Villa Rica": Parlamento Mapuche-Capuchino.
- Creación de dos Aserraderos "Aserradero el Schleyer" y "Aserradero el Becker".
- 1904: Utilización de lanchones y motonaves para el transporte de maderas.
- 1908: Servicio de transporte lacustre.
- 1936: Actividades de la industria maderera "Leopoldo de Miguel S.A".
- 1937: Actividad maderera de "Figueroa y Márquez Cía. Ltda.", instalándose en Barrio Pukara (dueños don Enrique Figueroa y Nemesio Márquez)
- 1940: Creación de capitanía de Puerto Lago Villarrica.
- Creación Parque Nacional de Villarrica.

"...Hoy la historia es distinta, los tiempos han cambiado y se respiran mejores aires en la Villa Rica. Creemos que la existencia de variadas casas de educación superior en nuestra ciudad es un factor que impulsara a los hijos de Villa Rica a dar un mejor futuro a la sociedad de la que son parte. El

establecimiento de grandes casas comerciales, centros de servicios básicos particulares y públicos, hoteles de elite y nuevas empresas reportaran igualmente, un mejor bienestar y pasar económico a todos". Citado en Lobera, P., (1865).

### **2.2.3.- Desarrollo cultural en la región de la Araucanía y Villarrica**

La Araucanía presenta un número alto de población de origen Mapuche, es decir, culturalmente esta región se diferencia de otras por mantener en su territorio una cultura originaria. El 23,3% es de origen mapuche, ubicándose en sectores urbanos como rurales. Es decir, de un total 986.397 aprox. de habitantes, 202.970 son de origen étnico.

Este dato es sumamente relevante ya que, nos permite reconocer la importancia de la diversidad cultural en la región y que, esta diversidad también puede ser visualizada en la ciudad de Villarrica pues en esta ciudad encontramos un total de 16,08% de población indígena (CAsEN Ministerio de Desarrollo Social).

La población mapuche se diferencia de otras poblaciones indígenas por su cosmovisión, y tradiciones y costumbres que hacen que su presencia sea significativa en el territorio de la Araucanía definiendo a esta región como "territorio multicultural".

Por esta razón, la ciudad de Villarrica se vislumbra desde un territorio multicultural donde converge población indígena y no indígena en espacios urbanos y rurales. Se presentan aspectos de actividades turísticas que contienen componentes culturales, costumbres y elementos tradicionales de la cultura mapuche.

### **2.2.4.- Los espacios patrimoniales de Villarrica**

Villarrica cuenta con una infinidad de atractivos espacios patrimoniales tanto para el turista como, para la vida local y regional. Entre estos espacios significativos patrimoniales se encuentran los espacios tangibles como; los atractivos naturales, volcán Villarrica, lago Villarrica, aguas termales en el ámbito cultural, encontramos, museos, centros culturales y rucas habilitados como mercados o centros artesanales. Luego, encontramos atractivos históricos como, la Eminencia, fortificaciones hispánicas, fuentes, embarcaderos, paseo, puentes en el plano turístico, encontramos el mirador canela, ferias artesanales, la catedral, plaza de armas, mercado, costanera, entre otros. Por último, en estos últimos años se ha puesto en marcha actividades de turismo cultural y étnico, contando para esto la ruta entre lagos, centro cultural Mapuche, Afulnahue (granja educativa), Huifquenco y Calfutue (expediciones a cabalgata).

### **2.2.5.- Villarrica patrimonio natural e histórico - cultural, sello local**

La ciudad de Villarrica es una ciudad bella en naturaleza pues cuenta con espacios naturales imponentes que son atractivas para los turistas, por esta razón el flujo turístico ha aumentado en los últimos años, declarando al lugar como “zona de interés turístico (ZOIT) su potencial turístico sobrepasa la zona urbana articulándose otros sectores turísticos en la periferia de la ciudad como, Ñancul, Lican Ray, Rio Pedregoso y el sector de la Puntilla. Esta actividad turística viene acompañada de una planificación comunal de desarrollo sustentable e interculturalidad que fortalece la apropiación y los procesos de identidad y significación que permite fortalecer, los espacios naturales y relevar la importancia del sello cultural tangible e intangible que posee la zona.

### **2.3.- Historia de la creación del Departamento de Villarrica, el primer paso a la independencia jurisdiccional.**

La Ilustre Municipalidad de Villarrica se encuentra ubicada en la Avenida Pedro de Valdivia número 810 y su construcción data del año 1950, actualmente emplazada en el centro de la comuna donde converge el eje financiero y comercial, anterior a esta fecha los departamentos municipales, funcionaban en locales arrendados, frente a la Plaza de Armas, lugar donde hace más de 400 años nace la historia de la “Santa María Magdalena de Villarrica”, como antiguamente se llamaba nuestra comuna. En un principio la administración jurisdicción de la Comuna de Villarrica dependía exclusivamente del “Departamento de Pitrufquén” que a su vez estaba bajo la administración de la “Intendencia de Valdivia”. Fue hasta el día 29 de julio de año 1916 que en sesión número 2284, celebrado en la Ciudad de Santiago, el 7 de junio del año 1916, se establece la creación de la Comuna de “Villarrica”, aun con potestad de subdelegación de Pitrufquén y denominada como “Departamento Villarrica”, este término le permite establecer un propio edificio consistorial que permita la entrega de un servicio expedito a los usuarios que debían recurrir al Departamento de Pitrufquén en pos de soluciones a sus necesidades legales y tributarias.

Debido al auge del rubro maderero y el incipiente nacimiento de las vías ferroviarias como medio de transporte, la reciente “Comuna de Villarrica”, anhelaba expandir este medio hasta las playas del Lago Villarrica, es así que se realizó una campaña para establecer este anhelo, del mismo modo el poblado de Pucón, lanzó su grito independencia para convertirse en comuna, ya que a su vez dependía administrativamente de Villarrica, por lo que transversalmente se inician dos campañas en paralelo, al poco tiempo se crea la “Comuna de Pucón”, lo que fue una gran derrota para ambas partes, ya que mientras Villarrica se oponía

férreamente en esta idea, la reciente Comuna de Pucón consolida su propio departamento con sede en la ciudad de Loncoche y no en la misma comuna como anhelaban desde un principio.

En la actualidad el edificio se emerge como el máximo símbolo de reunión y expresión de libertad comunal, en la cual es el punto de encuentro de todas las expresiones artísticas y formales, respecto a su composición arquitectónica, históricamente construido en su totalidad de muros de piedra, da paso a un concepto autóctono compatibilizándose con la morfología natural de la zona lacustre, al incorporar madera nativa en su totalidad.

Finalmente cabe mencionar que respecto a su entorno inmediato éste se emplaza en la reciente y denominada “Plaza Consistorial”, remodelada y entregada a la comunidad, el día 31 de diciembre del año 2013, la razón principal se debe a que fue este punto sufrió serios daños generados por el tornado de viento, evento que aconteció durante la tarde de día jueves 7 de julio del año 2011, donde un gran número de vivienda fueron afectadas, principalmente aquellas ubicadas en el centro de la comuna. Muñoz, J., Soto, J., (1952).

### **2.3.1.- Primeras Administración y Regidores Municipales, periodos (1916 - 1930)**

Constituida la reciente “Comuna de Villarrica”, es que emergen vecinos importantes que decidieron aspirar un mejor progreso de su territorio, es por lo anterior es que sus primeros ediles, tres fueron militantes del Partido Radical, en este punto se aclara que el término “Concejal”, se considera como la evolución de los “Regidores Municipales”, por lo que la primera administración de conforma de la siguiente manera.

Alcalde de la Comuna: Sr. Carlos Becker, (Partido Radical), Regidores; Elector Acuña (Partido Radical), Miguel Anzuarena (Partido Radical), Belisario Rodríguez (Partido Demócrata), José Miguel Reyes (Partido Demócrata).

Este proceso de independencia administrativa fue un constante aprendizaje de ensayo y error, el cual hasta en estos días afecta enormemente la riqueza histórica pérdida de nuestra comuna, en la cual documentos históricos fueron despedazados y quemados, donde estaba escrita la Vida de Villarrica desde los años 1916 hasta el 1930. Muñoz, J., Soto, J., (1952).

### **2.3.2.- Madures y consolidación de la administración, periodos (1930 - 1952)**

A partir de este periodo se considera la madures y consolidación de la administración, en la cual mucho de los vecinos invirtieron su fortuna para el bien de colectivo, corrigiendo los errores del periodo pasado, estas administraciones fueron dirigidas por los siguientes vecinos: Eliseo Jaramillo y Manuel J. Pinochet en el año 1930; Ismael A. Solano Henríquez, hasta el año 1932; Eliseo Jaramillo Mera y Federico Trapp Betz en el año 1933 al 1935; Luis A. Schleyer hasta el 1938; Luis Alfonso Schleyer hasta el 1941; Juan Bautista Ulloa González hasta el 1944; Luis Alfonso Schleyer hasta el 1947; Oscar Schleyer Sp. hasta el 1950; Juan Contreras Gajardo en 1950-51; Eitel Thielemann 1951; Ernesto Wagner hasta el 1952; Juan Contreras 1952. Muñoz, J., Soto, J., (1952).

### **2.3.3.- Administración Actual, (periodos 1952 - actualidad).**

Respecto a la representación política, es sabido que a nivel comunal, la región de la Araucanía, marca una tendencia histórica a elegir candidatos del bloque conservador, este fenómeno se marca en mayor razón dentro de las comunas que componen la zona lacustre que comprende las Comunas de Villarrica y Pucón, en base a lo anterior es que las tendencias indicadas que las administraciones del bloque conservador han sido reelegidas más de dos veces seguidas, esto queda establecido en las últimas 5 administraciones, que a modo de resumen se compone de los alcaldes Erwin Gudenschwager Jiménez, (Unión Demócrata Independiente) años 1996-1999 y reelegido posteriormente para la administración años 2000-2003; Ingrid Prams Klocker (Democracia Cristiana) años 2004-2007; Pablo Astete Mermoud (Renovación Nacional) 2008-2012, 2013-2016 y reelegido actualmente en el periodo 2017-2020, cabe destacar que el actual alcalde ejerció el rol de concejal de la comuna en la administración que comprende los años 2004-2007.

### **2.4.- Concejo Municipal.**

Actualmente el funcionamiento del Concejo Municipal es regido por el artículo número 94 y siguientes de la Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidad, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado consta del Decreto de Ley Número 1 del Ministerio del Interior, publicado en el Diario Oficial con fecha 26 de Julio de 2006.

Respecto a la actual administración de concejales correspondiente al periodo 2017 - 2020 se compone de las siguientes representantes:



Germán Antonio Vergara Lagos (Partido Renovación Nacional); Daniel Quilodran Bascur (Partido Radical Social Demócrata); Leticia Gallardo Salazar (Partido Unión Demócrata Independiente); Sergio Alberto Mora Hernández (Partido Regional Independiente); Ronald Sigfried Seiffert Aguilera (Partido Renovación Nacional); Jaime Adolfo Beltrán Sáez (Partido Pacto Nueva Mayoría).

El periodo de representación ciudadana comprende una duración de 4 años que comprende a partir desde el día 6 de diciembre del año 2017 al día 6 de diciembre del año 2020.

### **2.5.- Visión de la Ilustre Municipalidad de Villarrica.**

Respecto a la Visión que la Ilustre Municipalidad, sus anhelos se vinculan en alcanzar un nivel de excelencia tanto el gestión y entrega de servicios, del mismo modo establecer que el trabajo de los profesionales de es de calidad y reconocido a nivel nacional, todo lo anterior se aspira hacia una proyección al año 2020, en base a lo anterior la “Visión”, se especifica de la siguiente forma:

“Al 2020 la Municipalidad de Villarrica será un referente nacional de excelencia en la gestión de servicios al ciudadano y a la comunidad, sustentada sobre un manejo óptimo de los recursos financieros, económicos y un alto nivel de compromiso con su personal. El personal de la municipalidad siente que forma parte de una comunidad de tarea, identificándose plenamente con los objetivos estratégicos de su organización.

La Municipalidad de Villarrica es reconocida en el mundo profesional como uno de los mejores lugares para trabajar”. Fernández, M., Abello, E., Quilaqueo, C., Castro, O., (2010).

### **2.6.- Misión de la Ilustre Municipalidad de Villarrica.**

La Misión busca recalcar el trabajo eficiente de parte de los servicios municipales hacia los ciudadanos de la comuna, ante esta premisa la “Misión”, se estructura de la siguiente forma:

Promover el bienestar integral de los habitantes de la comuna por medio una gestión eficiente de sus diferentes servicios municipales y teniendo en consideración los principios corporativos que hagan posible la práctica de un modelo de gestión cuyos procesos se enfocan hacia los ciudadanos – clientes de la comuna de Villarrica.

Fernández, M., Abello, E., Quilaqueo, C., Castro, O., (2010).

## 2.7.- Valores y principio institucionales de la Ilustre Municipalidad de Villarrica.

Este apartado recoge un extracto del Plan Estratégico (2010) de la Ilustre Municipalidad de Villarrica, que tiene por objetivo establecer lineamientos y premisas de trabajos abordando soluciones integrales a las necesidades y obstáculos presentados en el desempeño y funcionamiento de la Ilustre Municipalidad, y como éste busca relacionar y/o posicionarse ante la comunidad.

### 2.7.1.- Valores que inspiran la gestión de la Municipalidad de Villarrica:

**1.- Pro Actividad:** Es la actitud del funcionario que toma la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras adelantándose a los hechos venideros.

**2.- Comunicación Eficaz:** Es la actitud del funcionario para crear espacios de interacción con el otro, que permitan una comunicación interpersonal de beneficio recíproco.

**3.- Respeto:** Es la actitud de un funcionario o jefe respecto del otro, con aceptación, deferencia y cortesía.

**4.- Motivación:** Referida a la condición emocional del funcionario para cumplir con sus labores con entusiasmo y calidad en quehacer.

**5.- Honestidad:** Comportamiento recto, probo, honrado y justo del funcionario en lo relativo a la relación con sus colegas y respecto de la gestión municipal en general.

### 2.7.2.- Principios de gestión de la Municipalidad de Villarrica:

**1.- Probidad:** Actitud honesta y honorable en el actuar cotidiano de todos los funcionarios municipales.

**2.- Eficiencia:** Gestión municipal que garantiza una atención oportuna y de calidad a los ciudadanos, cautelando un manejo financiero sostenible y equilibrado.

**3.- Calidez:** Actitud amable, cordial y comprensiva del funcionario municipal con los usuarios y usuarias que hacen uso de los servicios municipales.

**4.- Trabajo en Equipo:** Disposición de los funcionarios municipales, independiente de su modalidad de contrato, a integrar y trabajar en redes



de trabajo colaborativo con otros colegas, otras unidades u otras municipalidades si fuese el caso.

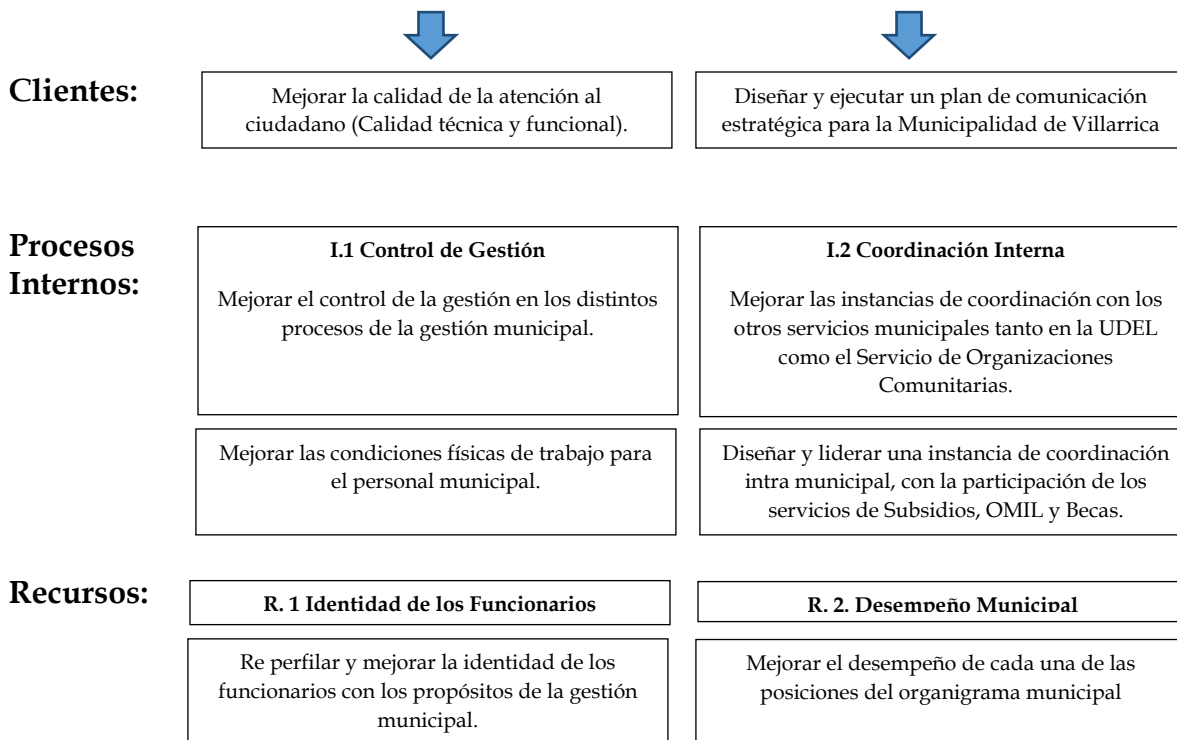
**5.- Excelencia:** Gestión municipal fundada en criterios de calidad trascendentes y sustentables en el tiempo. Calidad como valor cultural de gestión en la Municipalidad de Villarrica.

## 2.8.- Mapa Estratégico Municipalidad de Villarrica

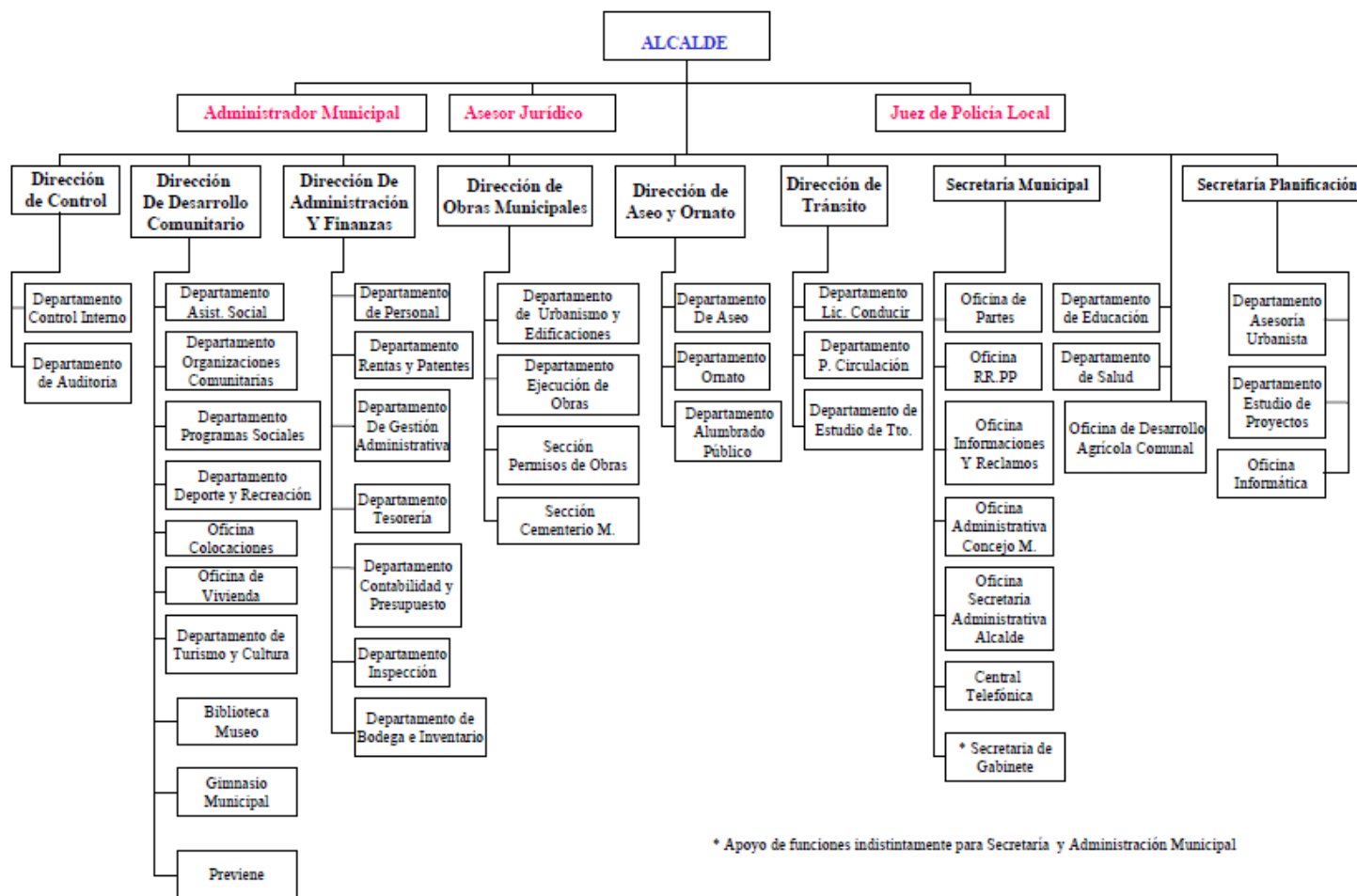
Los Mapas Estratégicos nos proporcionan una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. El Mapa Estratégico se basa en principios tales como; equilibrar fuerzas contradictorias; basar la estrategia en una proposición de valor diferenciado para el cliente (satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sostenible de valor); crear valor mediante procesos internos. Aquí, los procesos que pertenecen a las perspectivas internas y de crecimiento y aprendizaje, dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la empresa la pondrá en práctica. Kaplan, R., Norton, D., (2004).

### 2.8.1.- Gráfica del Mapa Estratégico.

**Financiera:** C.1 Calidad al Ciudadano C.2 Comunicación Estratégica



**2.9.- Grafica del Organigrama de la Ilustre Municipalidad de Villarrica.**





## 2.10.- Dirección de Desarrollo Comunitario - DIDECO

La Ilustre Municipalidad de Villarrica, a fin de llevar a cabo un trabajo planificado en beneficio de las necesidades de sus habitantes es que el DIRECCION DE DESARROLLO COMUNITARIO - DIDECO es una de las dirección con mayor demanda y oferta de intervención, su administración compete de manera directa del Alcalde de la Comuna, este es responsable de organizar, estructurar y optimizar la asignación transversal de recursos, de esta forma tiene la misión de potenciar y fortalecer el desarrollo integral de la Comuna, en el foco de la participación de sus habitantes.

Según el artículo número 4 del Reglamento de Estructura, Funciones y Coordinación de la I. Municipalidad de Villarrica, para ser beneficiario del Departamento de Desarrollo Comunitario se requiere cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser habitante de la comuna por lo menos 6 meses.
- Tener Registro Social de Hogares vigente.
- Encontrarse en estado de indigencia o necesidad que requiere de atención profesional.
- No disponer de recursos necesarios para atender la necesidad que se presenta.

Para efectos de regular su función y potestades es que se rige por medio del Reglamento Numero 2 Municipal actualizado denominado "FIJA EL TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO, SISTEMATIZADO Y ACTUALIZADO DEL REGLAMENTO DE ESTRUCTURA, FUNCIONES Y COORDINACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLARICA Y DEROGA REGLAMENTOS ANTERIORES", el cual fue modificado el 20 de septiembre del año 2012 en Sesión Ordinaria número 137, el cual modifica el Reglamento Numero 1 aprobado el día 13 de enero del año 2004, en el cual se establece el Reglamento de Estructura, Funciones y Coordinación de la I. Municipalidad de Villarrica.

En base a lo explicado anteriormente, es que este reglamento rige de las siguientes formas las funciones y potestades de la DIDECO. En su artículo 28, se declara lo siguiente:



*“La Dirección de Desarrollo Comunitario, tendrá como objetivo asesorar al Alcalde y al Concejo en la promoción del desarrollo social, económico y cultural de la comuna, considerando especialmente la integración y participación de sus habitantes, la coordinación de acciones e implementación de los diversos programas, políticas locales y gubernamentales, para beneficio social de la comunidad y su correspondiente difusión y tendrá las siguientes funciones específicas”:*

Respecto a las funciones específicas el reglamento en el artículo 28 establece lo siguiente:

- a) Asesorar al Alcalde, al Concejo Municipal y a las demás Unidades Municipales que lo requieran, en la promoción del Desarrollo Comunitario;*
  
- b) Proponer y ejecutar cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con asistencia social, salud pública, educación y cultura, capacitación, deporte y recreación, promoción del empleo, turismo y promover la integración de la comunidad, como asimismo, la igualdad de oportunidad entre el hombre y la mujer;*
  
- c) Detectar y evaluar aspiraciones y necesidades de la comunidad y encausar acciones que procuren su satisfacción y solución, a través de la formulación de políticas y proyectos sociales;*
  
- d) Promover y coordinar con otras entidades públicas y privadas, acciones tendientes a cumplir con sus funciones;*
  
- e) Supervisar y coordinar con el Servicio de Vivienda y Urbanismo, la Oficina de Vivienda;*
  
- f) Confeccionar y mantener en registro físico y archivo digital el respectivo Manual de Funciones de esta unidad, sus flujogramas correspondientes, remitiendo copias de ellos, sus modificaciones cuando las hubiere a la Oficina de Informaciones Reclamos y Sugerencias (O. I. R. S.), a las demás Unidades Municipales y Concejo Municipal y le corresponderá asimismo tenerlos a disposición de clientes o usuarios internos y externos, requiriendo publicarlos e informarlos oportunamente a través de la intranet y sitio web municipal;*

- g) *Determinar, definir, entregar y derivar copias físicas, electrónicas y/o digitales de toda la documentación oficial para ser publicadas en Transparencia Municipal; y,*
- h) *Otras funciones que la Ley señale o la autoridad o su superior jerárquico de conformidad a la ley le asigne.* Gobierno de Chile, (2006).

### **2.11.- Departamento de Organizaciones Comunitarias**

Respecto a la puesta en marcha de la presente propuesta, teniendo en consideración que el aspecto participativo y socio educativa es primordial para llevar a cabo cada uno de los objetivos establecidos, se sugiere que sea coordinado por medio del Departamento de Organizaciones comunitarias, por lo que a continuación se definen sus principales funciones:

El Departamento de Organizaciones Comunitarias se rige bajo la administración de la Dirección de Desarrollo Comunitario - DIDECO, y según el artículo 30 del Reglamento de Estructura, Funciones y Coordinación de la I. Municipalidad de Villarrica, se establece lo siguiente:

*Artículo 30: El Departamento de Organización Comunitarias, tendrá como objetivo promover la organización, legalización, consolidación, desarrollo y participación activa de las organizaciones comunitarias, apoyar las iniciativas de los vecinos en general, entregando orientación e información para su mejor funcionamiento en el desarrollo de objetivos de beneficio comunal.* Gobierno de Chile, (2006), citado por Ilustre Municipalidad de Villarrica (Diciembre 2012).

Con el fin de entregar una ayuda de forma transversal e integral y del mismo modo ejercer un mayor campo cobertura, es que a contar de año 2011, el departamento de Organizaciones Comunitarias sufre un cambio estructural el cual divide sus funciones en dos áreas que se describen a continuación:

- **Organizaciones Comunitarias Rurales:** Este departamento trabaja activamente con las Organizaciones Territoriales y Funcionales del ámbito rural, las cuales están regidas por la Ley 19.418 que rige el Funcionamiento de las Organizaciones Territoriales y Funcionales, del mismo modo es el ente encargado de trabajar en conjunto a los Clubes de Adulto Mayor y Unión de Juntas de Vecinos Rural, dentro de sus potestades, realiza el

asesoramiento en proyectos sociales y gestiona soluciones integrales para acoger las demanda del ámbito rural, tales como: Entrega de agua potable en sectores aislados, apoyo en proyectos de subvenciones municipales y ejecución de actividades de integración social, entre otros. Actualmente la encargada de este subdepartamento es Andrea Mercado Rivera, de profesión Asistente Social.

- **Organizaciones Comunitarias Urbanas:** Este departamento trabaja activamente con las Organizaciones Territoriales y Funcionales del ámbito Urbano, las cuales están regidas por la Ley 19.418 que rige el Funcionamiento de las Organizaciones Territoriales y Funcionales, dentro de sus potestades, realiza el asesoramiento en proyectos sociales junto a las organizaciones, en donde se destaca el trabajo en conjunto a los dos Uniones Comunales Urbanas, “Unión Comunal Urbana de Juntas de Vecinos de Villarrica” y “Unión Comunal Lago Villarrica” en la cual se adscriben 34 organizaciones. Además, administra un plan de trabajo anual consistente en capacitaciones, actividades recreativas y talleres que buscan fomentar la autonomía de las organizaciones y potenciar el rol dirigenal en pos del desarrollo territorial.

Al funcionamiento de este departamento también se anexa el departamento denominado “Gabinete de Alcaldía” que según su artículo número 11 del Reglamento de Estructura, Funciones y Coordinación de la I. Municipalidad de Villarrica, establece lo siguiente:

*“Para todos los efectos funcionales, administrativos y de organización interna que correspondan la Unidad de Alcaldía la integrará y estará compuesta por el **Gabinete de la Alcaldía**, en consideración a las particulares funciones y objetivos que debe asumir y que no pueden ser radicados en otra Unidad sino depender excepcional y directamente del Alcalde. El Gabinete de la Alcaldía tendrá como objetivo coordinar y colaborar en todas las labores administrativas que se deriven del funcionamiento y de la gestión diaria que desarrolla el Alcalde, coordinando acciones oportunas con las Unidades Municipales y asesorando al alcalde al respecto y tendrá las siguientes funciones”. Citado en Gobierno de Chile, (2006).*

Es que en base a lo anterior este se considera como el departamento más próximo a los quehaceres y funciones con el Alcalde hacia la comuna, por lo cual en primera instancia busca solucionar de forma inmediata la gestión de ayudas

sociales, para lo cual una de las herramientas más trascendentes es la redacción de informes socio-económicos, e informes de acreditación para el mejoramiento caminos y viviendas. Este tipo de ayuda se le asigna el nombre de “Atención de Choque”, la cual es aquella que se otorga por una sola vez debido si la problemática así lo justifica, podrá consistir en la entrega de servicio y bienes materiales lo cual queda a criterio del diagnóstico que el/la trabajadora social determine, enmarcándose netamente en una modalidad de ayuda asistencialista. Actualmente la encargada de este subdepartamento es Lilian Inostroza Pérez, de profesión Asistente Social.

### 2.11.1.- Relación del Departamento de Organizaciones y Dirigentes Sociales de la Comuna.

Una de las funciones que compete a este departamento, es tener un registro de todas las organizaciones comunitarias que existen en la comuna y que están regidas por la ley 19.418, la cual establece normas de funcionamiento de las organizaciones comunitarias territoriales, para lo cual se hace la siguiente distinción:

Artículo número 2 inciso b, referente a la denominación “**Juntas de Vecinos**”, la Ley establece lo siguiente, “*Las organizaciones comunitarias de carácter territorial representativas de las personas que residen en una misma unidad vecinal y cuyo objeto es promover el desarrollo de la comunidad, defender los intereses y velar por los derechos de los vecinos y colaborar con las autoridades del Estado y de las municipalidades*”, citado en Gobierno de Chile (1995), en tanto en el inciso d, se describe como una **Organización comunitaria funcional**: “*Aquella con personalidad jurídica y sin fines de lucro, que tenga por objeto representar y promover valores e intereses específicos de la comunidad dentro del territorio de la comuna o agrupación de comunas respectiva*”. Citado en Gobierno de Chile, (1995).

Ligado a lo anterior, es que el Departamento de Organizaciones Comunitarias trabaja en conjunto a los dirigentes sociales que componen las Juntas de Vecinos, la cual, en su experticia, conocen las principales necesidades de los sectores a los cuales representan, quienes hacen manifiesto y establecen una estrategia de solución en conjunto a los profesionales del área, por tanto, se convierten en un actor clave y aliado principal para generar el nexo con sus territorios de origen.

Otras de las funciones tienen directa relación en la asesoría técnica en la postulación de fondos sociales, sean del ámbito público o privado, ejecución de una línea de capacitaciones según la demanda de las organizaciones y seguimiento continuo de la dinámica interna de las organizaciones, como una forma de facilitar el normal funcionamiento incentivar constantemente a mantenerse activa. Si bien el fomento de la participación de los integrantes de los directorios y socios de las JJ.VV. busca mejorar el desarrollo integral de los territorios, reflejado principalmente en la postulación a proyectos sociales, esta situación ha significado una constante dependencia hacia la municipalidad, pues constantemente recurren en ayuda, a pesar de estar capacitados para realizar de manera autónoma, por lo que esta dependencia municipal se visualiza como ente paternalista.

Del mismo modo el ámbito político juega un importante rol, en la cual el clientelismo político muestra un protagonismo principal, donde más que gestionar autonomía en las organizaciones se genera una reciprocidad costo-beneficio, donde brindar un servicio de calidad trae como beneficio un estado de confort, que se refleja en las elecciones municipales que favorecen la inclinación hacia las administraciones municipales que la suministran.

Según el autor Durston, J., (2005), citado por Porras, J., Espinoza V., (2005), clientelismo político se puede definir como: "...un intercambio relacional que pretende establecer y alimentar una relación personal duradera entre las partes..." Este tipo de intercambio a través de redes de relaciones personales puede ser caracterizado como un "capital social individual" que es propiedad del individuo (ego) en el centro de una red con forma de telaraña.

### **2.11.2.- Principales Funciones del Departamento**

Según el Reglamento de Estructura, Funciones y Coordinación de la I. Municipalidad de Villarrica, en su artículo número 30 se establece lo siguiente:

#### **Funciones Específicas:**

- a) Definir y establecer nexos de comunicación entre la Municipalidad y las organizaciones comunitarias y sociales de la comuna;
- b) Coordinar, desarrollar, ejecutar acciones y/o proyectos, programas, talleres prestando asesoría técnica a las organizaciones comunitarias,



- fomentando su apoyo y el desarrollo organizacional, legalización y participación en el Municipio;
- c) Informar, orientar y apoyar técnicamente a la comunidad organizada, capacitando sobre las formas de solucionar los problemas comunales que los afectan;
  - d) Controlar el correcto cumplimiento de la legislación y procedimientos que regulen la creación, funcionamiento y participación de las organizaciones comunitarias;
  - e) Asesorar a las diferentes organizaciones comunitarias en toda materia que permita facilitar su constitución y funcionamiento;
  - f) Promover la creación y funcionamiento de centros sociales y sedes comunitarias;
  - g) Mantener actualizado un registro comunal de las organizaciones comunitarias existentes en la comuna y nóminas de sus dirigentes representantes;
  - h) Cumplir las funciones específicas dispuestas por la Ley N° 19.418;
  - i) Confeccionar y mantener en registro físico y archivo digital el respectivo Manual de Funciones de esta unidad, sus flujogramas correspondientes, remitiendo copias de ellos, sus modificaciones cuando las hubiere a la Oficina de Informaciones Reclamos y Sugerencias (O. I. R. S.), a las demás Unidades Municipales y Concejo Municipal y le corresponderá asimismo tenerlos a disposición de clientes o usuarios internos y externos, requiriendo publicarlos e informarlos oportunamente a través de la intranet y sitio web municipal;
  - j) Determinar, definir, entregar y derivar copias físicas, electrónicas y/o digitales de toda la documentación oficial para ser publicadas en Transparencia Municipal; y,
  - k) Otras funciones que la Ley señale o la autoridad o su superior jerárquico de conformidad a la ley le asigne.

En definitiva, los principales objetivos y motivaciones del departamento, se basa en ser un equipo humano que promueva el desarrollo territorial, social y comunitario, utilizando en su mayoría el apoyo y rescate de recursos humanos que vayan en apoyo para los vecinos y vecinas de la comuna obteniendo un mayor bienestar social colectivo. Generar lazos y fomento de redes entre las personas y las instituciones locales, se incentiva a las personas a que se congreguen y puedan mejorar sus condiciones de vida, forjando prácticas de motivación autónoma, que estrechen las relaciones entre los vecinos y las autoridades.

### 3.- MARCO TEORICO

#### 3.1.- Globalización

Se puede definir globalización como el proceso de expansión del liberalismo económico y el capitalismo con el objetivo de crear un gran mercado, de dimensiones mundiales, donde las economías nacionales se van integrando en una economía única de carácter mundial. En su trama integra, el concepto de “Globalización”, provoca un complejo entramado que confunde sus causas y consecuencias, ejemplo de lo anterior se explica la inminente necesidad de integrar todos los estados en un sistema social demócrata que permita el intercambio de productos y servicios en los países en convenio, desde este punto nacen los tratados internacionales de libre comercio, lo anterior provoca una declive de los sistemas socialistas reales, en donde tanto la mano de obra como el comercio se ejerce en un mismo terreno, fabricación desde la comunidad hacia la propia comunidad.

Se puede considerar como un término que fomenta la acumulación del capital y que se ha caracterizado por el predominio del mercado desregularizado en donde el estado tiene una mínima intervención de los procesos productivos y de integración a dicho mercado, colocándolos en una posición desfavorable, ante el realce de los capitales privados.

Dicho término, en realidad, encubre un proceso de dominación y apropiación del mundo propio del sistema capitalista que se manifiesta en términos socioculturales, político-militares y financiero-tecnológicos, aunque los partidarios de la globalización niegan argumentando que se trata de una ruptura histórica y de un nuevo paradigma tecnológico ante los que no existen alterativas. Se justifican así las crecientes inequidades, polarización, híper concentración de la riqueza y brutal redistribución regresiva del producto mundial bruto a favor de los países capitalistas avanzados, de sus empresas multinacionales y de su enramado de relaciones clientelares con el Tercer Mundo.

Para entender el concepto de “Globalización” es necesario precisar las diferencias con “Globalismo”, mientras el primero alude exclusivamente como un proceso socioeconómico, el globalismo es un cambio de ideología, porque va más

allá de hacer un orden descriptivo de las cosas, sino que en su conjunto se hace un análisis de juicios de valor sobre su estructura.

Por consiguiente, la globalización es una realidad tangible compuesta por una serie de sucesos históricos que transforman constantemente la actualidad, en tanto el globalismo es una teoría, conjunto de ideas de una construcción ideológica, que explica y fundamenta las premisas de la globalización fundamentándola desde un punto de vista ético.

El globalismo defiende la nueva estrategia de dominación de los países industriales que es la globalización, enaltece el fundamentalismo del mercado, exalta la libertad de comercio, brega por el abatimiento de las barreras arancelarias, impulsa el flujo libre de los factores de la producción, implanta la monarquía del capital, fomenta la internacionalización de la economía, promueve el uso de las nuevas tecnologías, defiende la "desregulación" de las actividades económicas, favorece la homologación de las costumbres y la imitación de las pautas de consumo y fortalece la sociedad consumista. Costa, A., Boisier, S., Wang, P., Vergara, P., Von Baer, H., Stohr, W., Vásquez, A., Marcareño, A., Cancino, R., Caro, J., Gilbert, J., Zambrano, A., Schnettler, B., Durtson, J., Williamson, G., Bustamante, G., (Marzo 2004).

Según el Fondo Monetario Internacional, se define "Globalización", como:

*La "globalización" económica es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacional". F.M.I., (2000).*

Ante esta definición debemos preguntarnos, ¿En qué momento el trabajo en sociedad y colaborativo, se convierte en un trabajo individual y competitivo?, este proceso de evolución, se conoce como "Nuevo Patrón Productivo" y nace bajo el Paradigma Tecnológico - Económico de la Globalización, el cual se remonta durante la década de los años sesenta, trayendo consigo la desvalorización del esfuerzo físico ante el intelectual y la optimización de la cantidad de recursos naturales utilizados como materia prima, estos factores son remplazados por la importancia de llevar a cabo procesos de automatización que reduzcan costos

operativos y tiempo de manufactura, proporcionando mayores ganancias a grandes escalas.

Para llevar a cabo este proceso es que se relaciona la intencionalidad del ámbito científico, los cuales fueron el foco de atención del sudeste de Asia y algunos países de Europa, que financiaron gastos en ciencia y tecnología, jugando un gran rol las inversiones y capitales privados en el mercado internacional.

Durante la década de los setenta, este conocimiento evoluciona convirtiendo las unidades de información en procesos digitales implantadas en las maquinarias utilizadas en las fábricas, aumentando exponencialmente la producción a escala, en este ámbito juegan una mayor importancia los conceptos: (Trabajo a Mayor Escala + Menor Costo de Producción = Mayor Ganancia).

Ante este crecimiento exponencial, nace la necesidad de financiar con mayor auge los procesos de investigación científica con el fin de integrar nuevas formas de tecnologías, lo anterior conlleva un supra esfuerzo, en la cual obliga a mercado en fomentar y crear relaciones económico- financieras, en la cual la información a tiempo real es una estrategia de propiciar mayores ganancias, lo cual produce un impacto social, discriminando aquellos sectores que tienen oficios de menor calificación.

Durante los años ochenta los efectos de la globalización se hacen dependientes de los avances científicos que contribuyen acelerar los procesos cibernéticos, del mismo modo en aquel entonces América latina no tiene la capacidad de adaptarse a este nuevo paradigma, por lo cual debe especializarse de la mejor forma para ajustarse a este paradigma. En la misma línea otro hecho que contribuye a maximizar este efecto es que Estados Unidos genera cerca del 40% del total mundial de la producción, por lo que por razones de seguridad solo traspasan el 46% del total de sus conocimientos, fomentando el sistema de alianzas junto a países desarrollados, este proceso de flujo informativo entre países, fomenta la competitividad de mercado, naturalizando este efecto.

A partir de este concepto de competitividad y apertura de mercado las potencias comienzan a adquirir mayor hegemonía por medio de las guerras, ejemplo de aquellos son las potencias holandesas, francesas y británicas, actualmente este efecto se destaca en la instauración normalizada como reconocer a los Estados Unidos como la potencia mundial y referente en todo lo que conlleva en tratados y modelo económico, uno de los efectos es la

sustitución por una moneda propia el “Dólar” que es reconocida y aceptada mundialmente.

En síntesis este paradigma de globalización aumenta la desigualdad del poder real, aumentando la brecha hacia la marginalidad ya que el poder de la información fomenta el status quo de un territorio en margen de otro de menores recursos, las dinámicas poblacionales se subdividen en trabajos calificados y no calificados afectando debido a la demanda de oportunidades para un empleo regular, por lo que la solución no solo se basa en la entrega de mayor conocimiento si no cambian las condiciones laborales, un grave error se produce en generar una expectativa laboral para colocar en práctica en el propio territorio adquirido, en los países desarrollados ocurre de forma inversa, a esto se le llama “Exportación de Talentos”, método donde atraen mano calificada desde el extranjero para trabajar en sus territorios, esta multiculturalidad contribuye en un avance integró a nuevas rutas de desarrollo, a plano local este ejemplo de puede determinar en la aspiración laboral de sujetos que viven en provincias y que buscan una fuente laboral en aquellas comunas o capitales de región donde la inversión y las expectativas aspiraciones son mayores.

El globalismo ha sido tan eficiente como portador de ideas, que ha logrado convencer de las bondades de la globalización hasta a aquellos que se han visto desfavorecidos de ella, su discurso se basa en que el beneficio y atributos que tienen la globalización en los países industriales conviene a todos, convirtiéndose en un modelo a seguir, formando la opinión de la sociedad, recibiendo el respaldo entre los países subdesarrollados, pretende convencernos de las bondades universales por lo cual cuenta con poderosos aliados en el interior de los países del tercer mundo. Habla del "comercio libre", que en realidad es un comercio internacional programado y dirigido hasta en los más pequeños detalles por las grandes compañías transnacionales; o forja la ilusión de que lo que conviene a los países desarrollados es conveniente para todos.

El globalismo se ha superpuesto sobre la política y la economía liberándola de las fronteras nacionales. Las formas y estructuras gubernamentales, para efectos de la globalización ha pasado a ser menos importante a diferencia de la dimensión económica, el termino nacional, ha perdido fuerza por lo global, ya que las fronteras nacionales cuentan cada vez menos como factores condiciones de la actividad política y económica, ha provocado una interconexión de los puntos más distantes, venciendo las dificultades que superpone la geografía, a aproximado sus

puntos más distantes. Ha vencido las dificultades que antes le imponía la geografía.

### **3.1.1.- Globalización y economía**

Farfán, R.,(1996) citado por Vite Pérez, M. (2000)afirma que en la actualidad mundialmente existe una sobrevaloración del sistema social demócratas ante el sistema socialista, lo anterior se refleja en la normalización de esta premisa en su vinculación de participación en los mercados globales.

Para llegar a esta situación, la democracia fue despojada de sus postulados de normativa y justicia social, y reducido a la elección de representantes en los que se les delega la facultad de decisión, a lo cual nace la democracia liberal, en donde el estado tiene una autoridad limitada que se supedita a los agentes económicos y sociales autosuficientes en recursos, a nivel económico se establece la privatización de empresas de propiedad estatal y alianzas con los capitalistas, que ofrecen un supuesto equilibrio fiscal, privilegiando al mercado como regulador de la demanda. Esto implicó una crisis de la ideología del igualitarismo socialista y, al mismo tiempo, un mayor poder de las empresas transnacionales y sus instituciones, que, en ciertos casos, han descompuesto los Estados-nación en sus elementos básicos: regiones, etnias, religiones.

Una visión instrumental de la democracia y del mercado ha provocado que las elites políticas actúen como gestores administrativos, porque lo político se ha reducido al sistema de partidos ya los procesos electorales, mientras que lo económico se limita al funcionamiento de un mercado que debe buscar su "equilibrio" entre la oferta y la demanda.

Las leyes del mercado se transforman en un mecanismo que genera un nuevo tipo de sociedad, que "...supone que la misma relación que se establece entre los individuos es aquella mediada por el mercado..." Bilbao, (1999) citado por Vite Pérez, M. (2000).

En conclusión, la importancia de los políticos y los capitalistas se centran en la transacción económica y el número de votos obtenidos (democracia liberal). En base a lo anterior se desprende una nueva alianza, la competencia partidista y la competencia mercantil, independizadas en la acciones gubernamentales y aporte

de los agentes económicos, en base a lo anterior el capital ha impuesto sus condiciones: " ...los empresarios que actúan a nivel global están privando a los Estados desarrollados de puestos de trabajo y contribuciones fiscales, a la vez que cargan sobre las espaldas de los demás los costes del paro y de la civilización avanzada" Beck, (1998) citado por Vite Pérez, M. (2000).

La globalización económica conlleva un proceso de constantes transformaciones, que afectan directamente a los habitantes del planeta, nos entregan un sistema de valores y percepciones condicionado a los hechos que ocurren más allá de sus fronteras, todo lo anterior debido a los medios de comunicación, en tanto los avances científicos y tecnológicos han acelerado y han cambiado patrones de producción y de reproducción de la vida social.

La modernización capitalista provoca cambios gracias a su alianza estratégica con la ciencia, quienes aplican nuevas estrategias productivas que fomentan la efectividad en la organización del trabajo, en busca de nuevos mercados y lugares donde abaratar los costos para incrementar las ganancias.

Un claro ejemplo de control de la sub y/o sobreproducción podemos visualizar en la empresa automotriz Toyota, quienes establecieron una producción basada en las necesidades diarias para fabricar diariamente la pieza que necesitaba un ensamblado, por medio de un pequeño grupo de obreros calificados, con altas remuneraciones que contrastaban con las que recibían los trabajadores de empresas subcontratistas que abordaban actividades secundarias.

El programa económico neoliberal, ha individualizado las relaciones sociales. El salario y los bonos de compensación van de acuerdo con la competencia o el mérito individual, son responsables directos de la producción, de las ventas y ganancias de la tienda o sucursal, todo lo anterior fomenta la desaparición de las solidaridades colectivas.

Una "...lucha de todos contra todos... mundo que, en la inseguridad, el sufrimiento y el estrés encuentran los resortes de la adhesión a la tarea y a la empresa..." Bourdieu, (1998) citado por Vite Pérez, M. (2000).

### 3.1.2.- Globalización e identidad

Para el pensador Francés Cornelius Castoriadis, menciona que la persona inserta en la sociedad democrática contemporánea ha dejado de luchar por la libertad para privatizarse, encerrarse en su círculo personal y votar solamente por la opción política menos mala y/o más conveniente en relación a la precedente. Vite Pérez, M. (2000).

El modelo de la democracia liberal y el mercado pretende ejercer una autonomía de los poderes políticos y económicos, como también la vida privada. En consecuencias el modo de habitar del ciudadano solo se restringe a plano familiar o del hogar.

Este proceso de globalización económica capitalista, también conocida como modernidad, ha descartado el equilibrio que existía en los aspectos económico-social sustentando capacidades productivas diferentes en la sociedad, con una baja capacidad competitiva, en base a lo anterior, este quiere se manifiesta durante las décadas del ochenta y noventa cuando un número de empresas decidieron modernizarse, abaratando los costos para incrementar sus ganancias, con las constante pérdida de fuentes de empleo, por lo cual el estado tuvo que indemnizar a un mayor número de desempleados. En lo anterior esta clasificación de ocupación laboral, se convirtió en un sujeto excluido que, según el principio de inclusión e igualdad, seguía perteneciendo a la colectividad, en la cual debía ser sustentado su bienestar por medio de la administración del Estado.

En base a lo anterior la separación entre lo económico y social ensancho la brecha entre los incluidos y los excluidos, entre los empleados y desempleados, con una autodestrucción de la solidaridad colectiva no pudiendo ser reconstruido por el Estado, que por lo anterior se vio incrementado sus costos al solventar la demanda de esta nueva figura.

El Estado de bienestar ahora no atiende a una población homogénea, o a trabajadores en paro temporal, sino a una gama de personas que viven en situaciones diferenciados. En este caso, ..."la sombra proyectada de los disfuncionamientos de la sociedad, resultan de un trabajo de descomposición, de resocialización en el sentido fuerte del término", Rosanvallon, (1995) citado por Vite Pérez, M. (2000). Los subsidios estatales son dirigidos a sectores más focalizados acompañados de políticas públicas que buscan socializar al sujeto.



El desarraigo y la desorientación provocada por el avance de la globalización económica han significado la introducción de nuevos participantes que tiene como base la etnicidad o la religión, considerándose como "...gritos de dolor y llamadas de socorro; y en el peor, de ciegas protestas, particularmente de aquellos sin esperanza" Hobsbawm, (1994) citado por Vite Pérez, M. (2000). Nacen movimientos "defensivos" conservadores y/o liberales, que se consideran como reacciones locales en contra de este nuevo orden global, sumando a este proceso el uso de la web y las redes sociales que facilitan la interacción e intercambio de información entre personas que tienen ideales similares, por consiguiente, ganancia de adeptos. Mientras algunos solo prefieren mantener inalterables su forma de gobernanza, otros prefieren la estrategia lograr cambios por medio de la fuerza colectiva.

En conclusión la Globalización es uno de los mayores desafíos que enfrenta la sociedad civil y los gobiernos que han adoptado este modelo, es un proceso universal que tiene sus ventajas como la comunicación expedita y la fluida interacción entre productos y servicios, reduciendo sus costos y tiempos de transporte, en tanto los intereses de las pequeñas empresas ven amenazado su capital ante sus pares transnacionales, que amplían sus mercados jugando un rol de importancia en el proceso de globalización económica. En tanto los beneficios potenciales de la globalización son el crecimiento de la economía global, Mejoras en el desarrollo científico y tecnológico, acceso universal e instantáneo a las culturas de todo el mundo, mejorar la economía a escala reduciendo sus costos de producción.

Respecto a sus riesgos se destacan la tendencia a la dependencia del consumismo, generando un daño progresivo en el medio ambiente, escasez de alimento y agua, aumento de los factores que fortalecen el calentamiento global, mayor desigualdad entre la brecha económica, desaparición de la diversidad de la flora y fauna, como la despersonalización de las culturas con la normalización de tendencias foráneas (xenocentrismo).

## **3.2.- La Descentralización**

### **3.2.1.- Aspectos de la Descentralización**

Este fenómeno nace como consecuencia excesiva hacia el modelo neoliberal de mercado, el cual implicó que se abordara mayor interés en los recursos privados ante la inversión pública, ante esto el rol del estado se basa en asegurar la estabilidad económica y ser capaz de responder a las principales demandas de la población, implicando un alto costo para que el estado quien debió garantizar una libre competencia y crecimiento equitativo en la sociedad actual y futura. Ante lo anterior el Estado toma un rol de ente regulador y redistribuidor, correspondiéndole a plano económico, crear mejores condiciones de competitividad, reducir la pobreza, asegurar la equidad entre el mercado y los habitantes e integrar a los ciudadanos en la creación de políticas públicas.

### **3.2.2.- Antecedentes históricos del proceso de Descentralización en América Latina**

Este proceso histórico nace durante los años 60 y 70 en la cual regiones se agruparon creando organismos administrativamente descentralizados a cargo del desarrollo autónomo de quienes representaban, principalmente de la asignación de la asignación de gasto de la infraestructura básica, a su vez conformaron subregiones que se agrupaban en circunstancias de menor dimensión, desde entonces se tendió a sustituir la planificación regional por la descentralización política teniendo un alza constante hasta nuestros días.

Sin embargo los principales objetivos de la planificación regional aluden hacer frente a la concentración de la producción, reducir las ineficiencias propias de la asignación y ejecución sectorial centralizada, reuniendo para aquellos funciones que estaban a cargo de estos organismos descentralizados de desarrollo regional, respecto a su composición con respecto a su directorio estos incluían representaciones corporativas de la sociedad civil, que contribuía a la descentralización política, tales procesos no solo recuperaron el derecho a elegir sus propios representantes del poder ejecutivo y legislativo, sino que a elegir tipos de gobiernos subnacionales, a excepción de Chile, por los hechos históricos de aquellos años. Una de las mayores muestras de descentralización de visualiza en las administraciones públicas como son la figura del "Municipio", en el caso de

Brasil en la creación de sub estados y provincias, en tanto otros países adquirieron el poder de sub estados “Federales”.

A partir de esta forma de gobernanza, actualmente electo por voto ciudadano, debieron adquirir competencias en materia de provisión de infraestructura básica (equipamiento urbano, vialidad, saneamiento, entre algunos), debieron asumir funciones competentes a la educación y atención de salud.

Respecto a los proceso de la descentralización política se profundiza la democratización y fortalecer la gobernabilidad democrática, avanzar a una mayor equidad territorial y social, si bien este proceso se ha ido ejecutando de forma paulatina, el solo hecho de poder elegir sus representantes e inclusión del voto voluntario, han sido un avance que contribuye a la participación política, aún queda abordar los canales que impulsen a fomentar el interés de la ciudadanía en los proceso de participación social.

En tanto el no tener conciencia sobre la importancia de la descentralización, difícilmente se hubiera logrado las actuales coberturas de servicios sociales y ejecución de políticas públicas contra la pobreza, Entre aquellos países cuyos procesos son relativamente más profundos como Chile, Colombia, Bolivia y los federales como Brasil y México, el aparato estatal descentralizado parece haberse conformado con la función primordial de ejecutar políticas sociales nacionales. Pero cabe mencionar la siguiente pregunta ¿este modelo resulto ser más exitoso que la panificación regional como medida para reducir tendencias concentradoras y para asignar de mejor forma el gasto?, a grosso modo esta evolución se refleja de forma dispar dependiendo el territorio donde fue aplicado y las coyunturas histórico - político, ejemplo de aquello es que durante los periodos de 1970 a 1986, en Brasil el Producto Interno Bruto (PIB), tendió a descender progresivamente, restaurándose paulatinamente posterior al periodo enunciado.

Frente a este panorama, surge la necesidad de que las localidades cuenten con autonomía para implementar capacidades de innovación que favorezcan la competitividad económica, pero como lograr que las políticas naciones asistencialistas satisfagan de forma autónoma las locaciones por medio de premisas de igualdad, que aseguren que sus propios habitantes sean capaces de crear condiciones que mejoren sus ingresos por sí mismo y que las políticas respondan de forma particular y eficaz en cada territorio. Finot, I., (2001)

### 3.2.3.- Descentralización y eficiencia económica

La descentralización fiscal permite elevar el bienestar de la ciudadanía en medida de la calidad y cobertura de la provisión de los bienes y servicios públicos, que atienden la demanda de la gama nacional, en base a lo anterior es que los gobiernos subnacionales pueden funcionar como servicios descentralizados por que la les permite una autonomía funcional respecto a los estamentos del estado.

Por lo mismo un sistema descentralizado es eficiente cuando los gobiernos subnacionales cumplen funciones que permitan aprovechar las ventajas de la asignación de recursos y cuenten con la autoridad fiscal para hacerlo, si bien la descentralización incrementa la eficiencia en la provisión de bienes públicos, se requiere cumplir con tres supuestos fundamentales.

- a) Que los beneficios que se capten sean administrados completamente bajo la responsabilidad de dichos gobiernos (Municipalidades sean capaces de administrar sus ganancias).
- b) Mecanismos de decisión individual y colectiva, que permita expresar sus preferencias por bienes y servicios públicos hacia sus autoridades y que permitan sancionar estas en caso de incumplimiento (Instrumentos tales como PLADECO y Decretos Municipales).
- c) Que la oferta de bienes y servicios públicos satisfagan eficientemente las necesidades de la comunidad.

Mientras la segunda condición determina como abordar de mejor forma las políticas públicas, la tercera permite materializarlas. Respecto al nivel subnacional de gobernabilidad, depende de la existencia de mecanismos que fomenten la comunicación de las autoridades con la comunidad, tales como la designación de autoridades municipales o regionales mandatadas para responder a las necesidades de la ciudadanía; mecanismos electorales en los cuales los ciudadanos sean capaces de expresar sus preferencias y un sistema de fiscalización y control sobre sus autoridades.

En un enfoque de elección pública local, también es importante minimizar los desbalances entre ingresos y gastos, minimizando la dependencia de transferencia del gobierno central, en caso que esta última instancia ocurra, se debe

resguardar la autonomía de la autoridad local, para resolver sobre la canasta de servicios provistos a la comunidad, esta modalidad de trabajo actualmente se aplica por medio de la figura de “Contraparte Municipal” quien distribuye la política pública y “Contraparte de Gobierno” quien financia la ejecución de la misma, esta modalidad está orientada a determinados fines y/o condicionadas para que el agente (Municipalidad) las aplique en pos de los objetivos de quien financia la ejecución de las políticas (Gobierno). En base a lo anterior no se descarta que las administraciones manejen sus propios presupuestos los cuales son distribuidos en políticas públicas que impulsen el desarrollo local, de modo que políticas públicas generales sean satisfechas por la inversión del gobierno central. Ante lo anterior es que es imperioso tener un equilibrio entre las premisas de acuerdos, mecanismos y responsables (definido en los Convenios de Colaboración), lo que igual contribuye a tener una clara definición de los términos del convenio, características de los servicios comprometidos y cantidad de financiamiento involucrado de parte de los actores.

### **3.2.4.- Proceso de descentralización en Chile**

A nivel latinoamericano nuestro país se destaca por su nivel de estabilidad, si bien aún se encuentra en un nivel de centralismo interno, este proceso se ha ido desarrollando por una periódica adaptación al marco legal y crecimiento de los volúmenes de ingresos administrados autónomamente, a nivel regional o comunal.

La normativa que rige la gestión financiera de los municipios chilenos aun es particularmente compleja, ya que por un lado garantiza su autonomía política y administrativa para gestionar sus recursos, por otro lado, impone una serie de regulaciones, límites y responsabilidades, en las que se cuentan:

- a) Aplicación de normas impuestas por el gobierno central en el financiamiento administrado por las municipalidades.
- b) Derecho de control sobre el trabajo municipal, ejercido principalmente por medio de la Contraloría General de la República.
- c) Regulación por ley de los ingresos tributarios y la administración de los mismos, por medio de instituciones del Gobierno Central tales como Servicios de Impuestos Internos y la Tesorería General de la República.
- d) La limitación de sus gastos en proporción de sus propios ingresos.
- e) Asignar una parte de sus ingresos para la inversión.

- f) La separación presupuestaria de los recursos provenientes de transferencias del Gobierno Central para financiamiento de servicios de salud y educación.
- g) Prohibición de endeudarse, salvo en excepciones que la ley lo autorice.

Sin duda este tipo de regulaciones generan un dejo de desconfianza de parte del Gobierno Central a las capacidades de gestión autónoma que pueden llevar a cabo las administraciones municipales. Esta prudencia no solo se fundamenta en las malas experiencias de otros países de la región, sino que también la realidad observada en la gestión de administraciones municipales a nivel nacional.

Durante los últimos años varias han sido los alcaldes a nivel nacional que han caído en la insolvencia y sometidos a juicios judiciales, detrás de esta situación se encuentran los siguientes factores:

- a) Competencias incongruentes respecto a los responsables de la gestión financiera local.
- b) Actitudes irresponsables de las autoridades locales.
- c) Incongruencias en el entramado de responsabilidad y el financiamiento municipal
- d) Un marco normativo no está operando eficazmente.

Es necesario precisar que estas limitaciones actúan como un amortiguador que evita la crisis fiscal subnacional.

Respecto a los principales avances del lado de la regionalización, se instalan las figuras de gobiernos regionales como una nueva figura institucional (Intendentes, Gobernadores y Consejeros Regionales), lo cual abre una apertura del traspaso de la asignación de recursos de inversión pública a este nivel de gobierno, esto se refleja en que un 60% es asignado a este nivel en la cual la decisión y acuerdos se establece en los Consejos Regionales, no obstante se ha mantenido una serie de figuras institucionales ambiguas que siembran dudas sobre la profundidad real del proceso, en las que se destacan:

- a) La caracterización de la institucionalidad regional como “Gobierno Regional” y su ubicación como servicio público descentralizado (desconcentrado) del gobierno central.
- b) El nombramiento de los intendentes por parte del Presidente de la República, (actualmente en proyecto en las cámaras para designarse por medio de escrutinio ciudadano).

- c) El doble rol de los intendentes como representantes del Presidente de la República en la región y como jefes del gobierno regional.
- d) La lentitud en el traspaso de personal calificado desde los ministerios sectoriales a los gobiernos regionales.
- e) La concentración de responsabilidades de los gobiernos regionales en el ámbito de la inversión.
- f) La importancia de instrumentos como la Inversión Sectorial de Asignación Regional (ISAR), la Inversión Sectorial de Asignación Local (IRAL) y diversos mecanismos de información, coordinación y conciliación dentro de la Inversión de Decisión Regional (IDR).

El conjunto de estos factores determina que la gobernanza autónoma de las regiones sea aun frágil ante el consolidado de un Gobierno Central.

Para entender este proceso es necesario caracterizarlo a partir de seis elementos principales:

- a) La entrega de un grado de autonomía a las municipalidad y gobiernos regionales limitados por la estructura institucionales del Gobierno Central, lo que se refleja en el caso de los gobiernos regionales constituidos como servicios públicos descentralizados que no gozan de una autonomía propia, siendo las municipalidades quienes tienen un mayor beneficio en este ámbito, pero que no cuentan con facultades que regulen las administración y derechos de los impuestos que aplican.
- b) Un desarrollo limitado de mecanismos de fortalezcan participación ciudadana en las decisiones del desarrollo local, esto se expresa en el grado de autonomía que tienen los alcaldes respecto a los Consejos Municipales.
- c) Diferencias del tipo de financiamiento, así los municipios son los entes encargados de administrar la política pública por medio de “Convenios de Colaboración”, adjudicados a las distintas carteras de gobiernos, este último es quien administra el recurso. Es así que las metas impuestas por el Gobierno Central determinan la continuidad o exclusión de un programa en una determinada comuna.
- d) La operación de mecanismos gubernamentales que se activan principalmente en la entrega de recursos hacia a las administraciones

municipales por medio de subsidios, lo cual se establece como una herramienta de control central que minimiza el riesgo de entregar grandes volúmenes de recursos a entidades con experiencia limitada.

- e) Homogeneidad en el proceso de traspaso de responsabilidades, competencias y recursos a los sistemas subnacionales, no abogando a la importancia de las variables endógenas de los territorios beneficiados, factores en las diferencias socioeconómicas y culturales entre las regiones, delimitan las metas y éxito de una política pública.
- f) Un conjunto de obligaciones orientadas a generar una disciplina financiera, así como la inclusión de los Gobiernos Regionales en la Ley de Presupuesto del Sector Público y la prohibición de endeudamiento municipal sin la autorización de una ley, determinan una lógica vertical, en la cual el Gobierno Central supervisa y administra los recursos manteniendo una disciplina fiscal.

Para entender esta dinámica es necesario entender 4 fuerzas que priman en su desarrollo:

- 1) **Revolución Científica y Tecnología (RCT):** Esta fuerza tiene relación al modo en el cual opera la producción industrial, la que actualmente guarda relación a la microelectrónica y nano electrónica, el cual modifica eficientemente los sistemas de comunicación y transporte de los productos, lo que posibilita realizar subprocesos que en su periodo inicial eran unificados, permitiendo la instalación y operación de fábricas en distintos territorios que sean pertinente, nacen los conglomerados y la localización múltiple. Por su parte esta modalidad debe estar acompañada de esquemas descentralizadas que permita tomar decisiones que se ajusten a la velocidad de mercado. Del mismo modo se realiza la transmisión de datos a distancia el cual baja considerablemente el costo de la mano de obra y los mecanismos presenciales.
- 2) **Reformas del Estado:** El proceso de democracia que se instauró progresivamente en América latina, ha permitido integrar a la sociedad civil como el nuevo agente del cambio, y no ser regido solo por un actor



sea este el estado, la iglesia, ejercito, etc. Este proceso se lleva a cabo teniendo la autonomía de los ciudadanos.

- 3) **Demanda:** Este tiene relación al hecho de que los ciudadanos sean capaz de reconocer las necesidades y ser capaces de demandar las políticas públicas de las instituciones y que estas últimas sean capaces de atender al colectivo, de esta forma se instaura un estado de legitimidad y credibilidad.
- 4) **Tendencias Privatizadoras:** Independiente a que esta modalidad se basa en la implementación sub producciones repartidas estratégicamente en los territorios, este debe no debe perder su eje principal y coordinador. (Castillo, P., 2006).

### **3.3.- Desarrollo Local**

#### **3.3.1.- Aspectos del Desarrollo Local**

Para analizar el termino Desarrollo Local, es necesario tener en consideración que existen varias posturas que buscan explicar los principios de ésta, considerando a Boisier (1999) citado por Gaviria, L., (2011), considera que existe una confusión académica sobre el desarrollo territorial, regional, local endógeno, descentralizado y de abajo-arriba; el autor relata que se deben fusionar los conceptos en una base teórica y que estos se encuentran intrínsecamente conectados, del mismo modo hace una comparación con el paraíso perdido, al enuncias que "...el desarrollo es la utopía social por excelencia, también menciona que es "...un proceso de cambio estructural localizado (en un ámbito territorial denominado 'región') que se asocia a un permanente proceso de progreso de la propia región, de la comunidad o sociedad que habita en ella y de cada individuo miembro de tal comunidad y habitante de tal territorio" esto da a entender que existe un estrecha relación entre territorio y región, del mismo modo el autor se refiere a las regiones como "...espacios locales mirados desde el país así como la provincia es local desde la región y la comuna lo es desde la provincia", en la cual se busca impulsar mejores niveles de calidad de vida de la población basado del potencial existente en el territorio.

La relación entre el desarrollo local y endógeno Boisier (1999) citado por Gaviria, L., (2011), enuncia que "todo proceso de desarrollo endógeno se vincula al

desarrollo local de una manera asimétrica: el desarrollo local es siempre un desarrollo endógeno, pero éste puede encontrarse en escala supra locales, como la escala regional”, también el conecta el desarrollo local y endógeno como el desarrollo de abajo hacia arriba y hacia adentro, contribuyendo que tiene “...un gran valor intrínseco y se inserta plenamente en el contexto del desarrollo local endógeno”.

Este “tejido” de las conexiones y dependencia de los tipos de desarrollo es evidenciado por Boisier (1999) citado por Gaviria, L., (2011), diciendo que “... entonces el desarrollo comienza por ser un fenómeno local de pequeña escala, y ciertamente endógeno. Pero para poder desplegarse como un proceso endógeno ya se sabe que se requiere previamente adquirir la cualidad de descentralizado”.

### **3.3.2.- Características del Desarrollo Local**

El desarrollo local se encuentra caracterizado según Boisier (1999) citado por Gaviria, L., (2011), por una ‘capilaridad’ donde convergen varios tipos de desarrollo, y explica que “...durante una fase inicial del ciclo largo de expansión territorial de los procesos de crecimiento y desarrollo, el crecimiento puede ser inducido desde arriba y también desde abajo, pero el desarrollo se mostrará siempre como un proceso local, endógeno, descentralizado, capilar y continuo o discontinuo sobre el territorio”.

Boisier (1999) citado por Gaviria, L., (2011), dice que el origen del desarrollo surgió como respuesta a contextos específicos determinados por racionalidades de tres tipos: centro-periferia, euro céntrico y globalizado.

Por su lado, Vásquez-Barquero (2000) citado por Gaviria, L., (2011), menciona que existen características favorables para ‘los sistemas productivos locales’ como “...la disponibilidad de una oferta de mano de obra, unido a una capacidad empresarial y organizativa, y a una cultura atenta a las innovaciones y al cambio”. Según el autor, otras características pueden condicionar el desarrollo local como “la forma de organización productiva, las estructuras familiares y tradiciones locales, la estructura social y cultural y los códigos de conducta de la población...”. Finalmente, Vásquez-Barquero (2000) citado por Gaviria, L., (2011), menciona el desarrollo empresarial como característica esencial del desarrollo económico local.

### 3.3.3.- Dimensiones del Desarrollo Local

En la dimensión económica, Vásquez-Barquero (2000) citado por Gaviria, L., (2011), explica que el eje central es un sistema productivo local que busca lograr “... el aumento de la productividad y de la competitividad” y está caracterizado por relaciones basadas en la confianza y el conocimiento, el intercambio de productos, comunicación de información y cooperación “para obtener las economías de escala y reducir los costes de transacción”. Adicionalmente, el autor explica como la tecnología e innovación se convierten en pilares para generar capacidad “...de introducir y desarrollar nuevos paradigmas productivos en el sistema productivo local” y de establecer respuestas ante “...las necesidades y desafíos del entorno”.

La dimensión socio-cultural se relaciona con una red de actores sociales caracterizada por un sistema de relaciones económicas, sociales, políticas y legales. Estos actores sociales de tipo local abarcan tres categorías: la toma de decisiones, técnicas particulares y acción sobre el terreno.

Ejemplificando relaciones en los distritos, los mecanismos de funcionamiento de las economías locales solo pueden explicarse por la fuerte relación que se establece en los distritos entre empresa, cultura y territorio y el rol de la familia en este tejido. Alburquerque (1996) citado por Gaviria, L., (2011), señala que “el desarrollo local es resultado del compromiso de una parte significativa de la población local, mediante el que se sustituye la concepción tradicional del ‘espacio’ (como simple espacio físico) por la de un contexto social de cooperación activa (un ‘territorio’), lo cual precisa de cambios básicos en las actitudes y comportamientos de la sociedad local”.

La última dimensión se refiere a aspectos político-administrativos que lideran “...un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible” Vásquez-Barquero, (2000) citado por Gaviria, L., (2011). “el desarrollo local restablece la relevancia del territorio en las políticas sociales, permite que emerjan de una manera más localizada, y más real, necesidades y aspiraciones; ayuda a superar la distancia entre los que elaboran políticas y los beneficiarios o clientes”. Paolo (2001) citado por Gaviria, L., (2011).

Así mismo, el autor plantea la necesidad de un 'Estado Inteligente', es decir "un Estado concentrado en roles estratégicos para la sociedad y con un diseño institucional y un desarrollo de capacidades gerenciales que le permitan llevarlos a cabo con alta efectividad".

Por su lado, Vásquez-Barquero (2000) citado por Gaviria, L., (2011) indica que "experiencias de desarrollo local muestran que el camino a seguir pasa por la definición y ejecución de una estrategia de desarrollo, instrumentada a través de acciones que persigan objetivos de productividad y competitividad, pero también los de equidad y ecología". Y complementa el autor diciendo que esto podrá instrumentalizarse desde acciones de mejoramiento del *hardware*, *software* y *orgware*. En el caso del *hardware*, Vásquez-Barquero (2000) citado por Gaviria, L., (2011) habla de la infraestructura en la que se apoya el cambio estructural económico como vías, redes de comunicaciones, escuelas, entre otros; el *software* se refiere a la tecnología, capacidad innovadora, emprendimiento y 'la cultura del desarrollo de la población'; y el *orgware* se refiere a la organización local definida por actores locales públicos y privados.

### 3.3.4.- Críticas al Desarrollo Local

Por último, el desarrollo local recibe múltiple críticas positivas y negativas desde su definición, características y dimensiones. Se presentan múltiples críticas a favor del desarrollo local partiendo de sus fortalezas como la reestructuración tecnológica, innovación, potencialización de los recursos subutilizados existentes en el territorio, generación de sinergia por medio de la descentralización, asunción de responsabilidad de la planeación e implementación de estrategias de desarrollo local y el mejoramiento del proceso productivo para dar respuesta a diversos desafíos como la adaptación a la variabilidad del entorno, aumento de empleo en la localidad, y, el aumento de productividad y competitividad.

En la categoría de críticas negativas, Guimaraes (1997), citado por Gaviria, L., (2011), afirma que la teoría del desarrollo local es una 'práctica sin teoría' que su valor teórico no es comprensible. Boisier (1999) citado por Gaviria, L., (2011), afirma que la imitación de estrategias de desarrollo local europeas, por parte de América Latina son errores racionales y que la sobredimensión del desarrollo local puede convertirse en obstáculo para el mismo desarrollo local. Por su lado, Vásquez-Barquero (2000) citado por Gaviria, L., (2011) presenta limitaciones como

ausencia de marcos legales apropiados, restricciones para autonomía local por decisiones nacionales políticas o uso de recursos financieros, ausencia de capital humano en la gestión del desarrollo local que logre potencializar demanda de servicios localmente para lograr economías de escala y efectividad en la distribución de autoridad y responsabilidad en los niveles administrativos.

### 3.3.5.- Categorías del Desarrollo Local

Estas se dividen en tres sistemas de acción, Empresarial, político-administrativo y socio-territorial, los cuales funcionan desde sus propias lógicas, es así que por ejemplo un municipio funciona bajo un sistema de acción político-administrativo, el cual trabaja en una lógica “sectorial-vertical” a cuál debe densificarse a la población y hacerlos partícipes de ésta, así transmuta en una lógica territorial-horizontal.

Para tener una realidad concreta es preciso indagar de qué forma se desenvuelven sus habitantes en un sector determinado, de esta forma los propios equipos municipales, crean e introducen políticas que modifican y transforma la realidad socio-cultural de las comunas.

En base a lo anterior es que los equipos municipales tienen una percepción bastante elaborada con respecto a los problemas del desarrollo en sus comunas, realizan un diagnóstico de la situación actual, de la gestión y la estructura gubernamental interna. En este ejercicio se cuestionan las siguientes premisas:

**Desarrollo Endógeno:** los participantes proponen potenciar a los pequeños productores y fomentar una mentalidad emprendedora, el problema radica en cómo mejorar la competitividad y productividad de las empresas locales, y eso pasa por la creación de entornos o condiciones adecuadas para subdesarrollo

**Diagnóstico del desarrollo:** Nivel de inclusión que tienen los funcionarios municipales en la toma de decisiones críticas que favorezcan las oportunidades del desarrollo local, para lo que deben materializarse en planificación estratégica, gestión municipal y descentralización.

- a) **Planificación estratégica:** Hace alusión a la falta de planificación, a la ausencia de una estrategia de desarrollo en los municipios, en lo que se traduce en proyectos que no han solucionado los problemas de fondo.
- b) **Gestión Municipal:** Los funcionarios consultado, reclaman mayor inclusión en los temas de fomento productivo desarrollados por la administración municipal, por ejemplo, participar en mesas de fomentos entre empresarios locales, se debe considerar una lógica territorial de carácter horizontal, del mismo modo se aprecia un constante apoyo de las consultoras y organismos no gubernamentales.
- c) **Descentralización:** muchos señalan que esta se ha manifestado de manera poco efectiva y equitativa en sus comunas. Demandan más instancias de participación de la comunidad local en el diseño de las políticas y que estas no se decidan en el nivel central de acuerdo a estándares prediseñados que no concuerdan con la realidad local. Existe la noción de que la creación de una institucionalidad descentralizada debe complementarse con un conjunto de instrumentos que estimulen el desarrollo productivo local y regional, sin olvidar que el proceso de descentralización debe ser “gradual en el tiempo y selectivo en el territorio”. Boisier, (1994) citado por Castillo, P., (2006).

### 3.3.6.- Instrumentos de desarrollo a nivel comunal

En este ámbito los equipos municipales distinguen en dos tipologías de instrumentos, según su procedencia municipal o gubernamental.

- a) **Plan de Desarrollo Comunal:** Conocido comúnmente como PLADECO, este instrumento es el eje articulador de las comunas, pero en la realidad no se ha probado su eficacia, este busca integrar las miradas de la comunidad y el pensamiento socio crítico que quieren abordar las administraciones en torno a la realidad del territorio de jurisdicción. En su mayoría los PLADECOS, son realizadas por consultoras externas y con casi nula participación comunal, además, en tanto Vázquez, (1997) citado por Castillo, P., (2006), argumenta que la planificación local debe integrarse y complementarse con los programas de desarrollo regionales y nacionales.

- b) **Organismos municipales de promoción del desarrollo económico:** en las comunas se han estado implementando organizaciones productivas, como, por ejemplo, las OFP, Oficinas de Fomento Productivo, o las UDEL, Unidades de Desarrollo Económico Local. Estas organizaciones se han insertado como un pilar especializado que puede cambiar la fisonomía de la gestión territorial.

### 3.3.7.- Instrumentos Gubernamentales

Servicios públicos: el Estado está presente en las localidades a través de gobiernos regionales, provinciales y Servicios Públicos como CORFO, INDAP, FOSIS, SERCOTEC, SAG, SERNAPESCA, CONAF, PRODEMU, etc. Todos ellos han implementado interesantes iniciativas de desarrollo local en diversas comunas del país, de los cuales en su mayoría trabajan en forma de “Convenios de Colaboración”, aquí nacen la figura de “Contrapartes”, en donde Gobierno Central y Municipalidad, actúan en sinergia, resguardando los principios e intereses de cada una. El fortalecimiento de las realidades locales también involucra como actor participante clave, al “Estado descentralizado”. De esta manera, el Estado se transforma en un “articulador del ciudadano” con el espacio público y el territorio, lo cual conllevará a lograr consensos sociales. Borja, (1987) citado por Castillo, P., (2006).

#### 4.- Marco Metodológico

##### 4.1.- Fases del proceso de diseño de la propuesta

<b>Objetivo General</b>			
<b>Elaborar una propuesta de Participación Ciudadana, que aborde el trabajo conjunto de las organizaciones sociales urbanas con el Departamento de Organizaciones Comunitarias de la Ilustre Municipalidad de Villarrica.</b>			
<b>Objetivo Especifico 1:</b>	<b>Modo de Ejecución</b>	<b>Actores Principales</b>	<b>Fuentes Principales</b>
<b>Identificar las principales fortalezas y debilidades en materia de participación ciudadana actual, tanto a nivel de organizaciones sociales como del Departamento de Organizaciones Comunitarias.</b>	Serán los Delegados Territoriales quienes, por medio de un plan de actividades en conjunto a los dirigentes de las Organizaciones Territoriales divididas en 5 polígonos urbanos, implementarán distintas estrategias diagnósticas, tales como: Talleres de Autodiagnóstico, FODA, Marchas Exploratorias, Asambleas, Mesas de Trabajo, entre algunas. En una primera instancia se busca reflejar el estado actual de las principales demandas territoriales, para lo cual el Departamento de Organizaciones Comunitarias, facilitará los insumos y apoyo necesario para llevar a cabo el proceso, se facilitarán herramientas tales como: Mapa de Polígonos, Contactos de Dirigentes Sociales, Base de datos de Organizaciones Vigentes, etc.	Alcalde. DIDECO. Delegados Territoriales. Departamento de OO.CC. Directivos de Juntas de Vecinos. Instituciones Publico Privada Departamentos y Oficinas Municipales	Mapas de Apoyo Mesas de Apoyo Técnico Base de Datos de Organizaciones Territoriales Información de Primera Fuente Información Secundaria



Objetivo Especifico 2:	Modo de Ejecución	Actores Principales	Fuentes Principales
<p><b>Generar una propuesta de Participación Ciudadana intersectorial que incorpore tanto el diagnóstico desarrollado como el trabajo de polígonos de intervención actuales.</b></p>	<p>Recogida la información diagnóstica, el Equipo de Delegados Territoriales deberá establecer un Plan de Actividades, identificando las necesidades del territorio bajo la lógica de los ejes estratégicos: Participación e Identidad, Medioambiente y Seguridad, en lo cual deberán ser capaces de vincular dichas necesidades a la oferta comunal disponible, del mismo modo deberán potenciar el rol de autonomía de las Organizaciones Territoriales participantes del proceso, todo lo anterior deberá ser establecido por medio de la técnica de Carta Gantt, este insumo deberá ser analizado y retroalimentado constantemente con el Departamento de Organizaciones Territoriales quienes contribuirán a entregar una mirada objetiva para cumplir con las metas propuestas en dicho estamento municipal.</p>	<p>DIDECO. Delegados Territoriales. Departamento de OO.CC.</p>	<p>Mesas de Apoyo Técnico Información de Primera Fuente Información Secundaria</p>

Objetivo Especifico 3:	Modo de Ejecución	Actores Principales	Fuentes Principales
<p><b>Desarrollar un manual metodológico para el funcionamiento y puesta en marcha de la propuesta de participación ciudadana.</b></p>	<p>Para la puesta en marcha de esta propuesta, los Delegados Territoriales, basarán su trabajo por medio de un Manual de Funcionamiento, en donde se establece la forma de ejecución de las principales herramientas de diagnósticas, fases insertas en el proceso y resultados esperados.</p> <p>Cabe mencionar que para la elaboración de este manual, se considera como base algunos elementos rescatados de la metodología de trabajo que implemente el Programa Quiero mi Barrio del Ministerio de Vivienda y Urbanismo y aporte de información del Departamento de Organizaciones Comunitarias, lo anterior triangulado a la realidad Comunal.</p>	<p>DIDECO Departamento de OO.CC.</p>	<p>Información Secundaria (Dpto. OO.CC. y Programa Quiero mi Barrio).</p>

## **5.- PROPUESTA DESARROLLO TERRITORIAL PARA LA COMUNA DE VILLARRICA**

### **5.1.- Descripción de la propuesta**

La situación actual radica en las transformaciones que de modo general presenta la comuna debido al crecimiento sostenido que ha experimentado siendo posible observar la alta densificación urbana caracterizada en distintas magnitudes, lo que determina la existencia de conflictos de diferente índole que dejan en evidencia en el mayor de los casos la ineficacia de las estrategias de desarrollo territorial.

Es así como se hacen manifiesto diferencialmente en dimensión, territorios con áreas físicamente fragmentadas con precariedad en su entorno urbano, segregación social, problemas con la infraestructura, la carencia en equipamientos urbanos, entre otras problemáticas que finalmente llevan a delimitar mercados polos de alta marginación, con una baja calidad del hábitat para sus habitantes al interior de estas unidades sectoriales que convergen en la comuna, naciendo de esta forma una serie de problemáticas y situaciones de diversa índole, principalmente de orden social, que debido a la demanda institucional no son cubiertas con prontitud o son trabajadas bajo prioridades e identidad territorial, según los objetivos jurisdiccionales establecidos por las administraciones, teniendo como fin último de optimizar el desarrollo sostenible y satisfacer las diversas necesidades, almacenando al mismo tiempo, sus particularidades y cataduras de la herencia de cada territorio.

Conseguir esta armonización entre lo que se define como el ámbito de lo físico y lo social, es posible en la medida que se aborda con la planificación del territorio partiendo por su definición y caracterización integral, e inmediato a ello, la evaluación metódica de sus recursos y de aquellas condiciones que orienten de mejor manera la selección de alternativas y estrategias para la toma de decisiones.

Bajo esta perspectiva la propuesta contribuiría a la construcción de estudios de contenido de los territorios a través de diagnósticos actualizados y del levantamiento de mapas de recursos como una herramienta para la toma de decisiones al considerar los datos aportados que permitan, desarrollar acciones pertinentes y optimizar la gestión y manejo de los recursos sobre la base de aquellos intereses que demandan de modo preferencial los propios habitantes, que

consientan la posibilidad de un desarrollo a escala barrial influyente, inclusiva e integral basado en la participación y articulación de todos aquellos actores que directa o indirectamente contribuyen al crecimiento social, económico, cultural, ambiental, entre otras dimensiones que trascienden al interés comunal convirtiendo a los territorios en escenarios propicios para la participación del Municipio y de las autoridades con la comunidad.

Los principales logros que se han podido demostrar a través de la experiencia de este modelo, tienen que ver con consentir a la ciudadanía nuevas formas de participación y gestión comunitaria como herramienta necesaria para el desarrollo de la transformación sociocultural y urbanística, reconociendo desde las propias autoridades e instituciones una nueva visión de las necesidades “actuales” y muchas veces “históricas” de los pobladores. En este contexto el plan de trabajo aspira a una visión integral de las problemáticas y la priorización consensuada de ellas en el ámbito social y urbano ampliando e introduciendo mejoras en la infraestructura, reflexionando respecto del entorno ecológico, la planeación de áreas arborizadas, circulaciones internas, la renovación o reposición del equipamiento y del mobiliario urbano en la zona, entre otras temáticas de interés, y con ello aportar al mejoramiento de la imagen urbana del sector y de la ciudad. En este sentido es importante recalcar que, tanto la participación comunitaria como el empoderamiento de los pobladores respecto a la toma de decisiones en este proceso, establecen las bases para lograr el desarrollo comunitario local esperado.

Desde esta perspectiva el proceso implica desafiar constructivamente aquellas prácticas políticas y sociales históricas descritas como asistencialistas atribuyéndole un rol preponderante a la comunidad en la gestión del territorio, impulsando redes sociales entre los vecinos del sector y la interrelación con los diversos actores sociales para facilitar la cohesión social y la planificación articulada de las demandas y respuestas de la comunidad. Se espera consolidar un clima solidario para abordar los problemas del territorio a través de procesos de planeación integral y participativa, levantamiento de nuevos liderazgos donde tenga lugar la participación de jóvenes, niños/as, adultos mayores, mujeres, entre otros. Esto admite un cambio de actitud y de comportamiento, tanto a nivel de la comunidad, a nivel individual e institucional.

Todo lo anterior focalizado por medio del Departamento de Organizaciones Comunitarias de la Ilustre Municipalidad de Villarrica.

## **5.2.- Objetivos de la propuesta**

- Fijar una división territorial de la Comuna basada en la selección de polígonos de trabajo cuyas unidades barriales internas converjan espacialmente y que sean factibles trabajar sobre la confluencia de intereses, problemáticas y necesidades de la población.
- Brindar estrategias e instrumentos de orden técnico y participativo para la definición, análisis y comprensión de una agenda de temas y problemas socio territoriales de cada polígono, aportando elementos para su abordaje de manera comprensible y pertinente a la realidad.
- Identificar ejes temáticos de alta potencialidad que favorezcan la comprensión y explicación del territorio, sus principales problemáticas y factibles soluciones.
- Promover planes de trabajos tendientes a desarrollar habilidades de liderazgo y autogestión territorial con líderes, dirigentes y/o vecinos en sus territorios.
- Asesorar, coordinar y apoyar situaciones vecinales que impliquen la coordinación con los diferentes departamentos y oficinas municipales según demanda explícita de los habitantes.

## **5.3.- Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades**

Para desarrollar el siguiente análisis de fortalezas y debilidades, se recopila información desarrollada por el Programa Quiero mi Barrio en su producto Informe de Diagnóstico Compartido, considerando el apartado que tiene relación al análisis Comunal denominado "Entorno Barrio", del mismo modo se realiza una triangulación en los ámbitos "Medio Geográfico" lo cual considera aspectos de la morfología y entorno natural, "Medio Construido", que considera los atributos que han sido construido por la intervención humana y "Medio Social" que considera aspectos de la vida social y conductas de relaciones humanas y organizacional, todo lo anterior categorizado en los ejes transversales: Identidad y Participación, Medioambiente y Seguridad.

### 5.3.1.- Fortalezas del Entorno Barrial del Eje Identidad y Participación:

#### **Medio Geográfico:**

A) La morfología del territorio se presenta a modo de anfiteatro natural hacia los hitos naturales, tales como: Volcán Villarrica, Volcán Llaima, Morro Aillaquillen y Lago Villarrica.

B) Trama espontánea natural que conecta el entorno en ambas escalas, esto tiene relación que el total de la comuna comparte aspectos de morfología natural común, transformándose en un paño homogéneo, no se presentan condiciones morfológicas que condicionen la calidad de vida de los habitantes en favor o desmedro al resto.

#### **Medio Construido:**

A) Posibilidades de extensión urbana hacia zonas de borde o periferia, esto guarda relación que en la actualidad la expansión habitacional se ha visto incrementado exponencialmente en el borde o periferia, especialmente hacia el lado sur de la Comuna, lo que trae consigo mejoras en el ámbito vial, mejoras de servicios de transporte, descentralización de las instituciones públicas y municipales e instalación de nuevos servicios, tales como: colegios, supermercados, entre algunos.

B) Vías Estructurantes de valor turístico que conectan tangencialmente los barrios: Se destaca el hecho que una gran cantidad de villas y poblaciones se conectan directamente con las vías utilizadas preferentemente a la circulación turística, especialmente la conexión que existe desde la comuna hacia las localidades de Pucón y Lican Ray.

#### **Medio Social:**

A) Vocación de ciudad turística que nutre espontáneamente el barrio: Tiene relación a que la comuna ofrece rubros preferentemente turísticos que son aprovechados no solo por el comercio, sino también por los habitantes en general, en este ámbito se destaca, la venta itineraria de productos estivales, rubro de artesanía, arriendo de viviendas, etc.

B) Existencia de organizaciones sociales activas en los polígonos de intervención, que podrían vincularse asociativamente en pos de objetivos y fines comunes como, por ejemplo; organizaciones sociales funcionales, territoriales, Uniones de Juntas de Vecinos y Consejos Vecinales de Desarrollo.

C) Actores locales comprometidos en el desarrollo y gestión de la Comuna: Este apartado hace énfasis al potencial social y dirigencial que existe en las poblaciones, en donde se identifican vecinos estratégicos que son capaces de influir positivamente en el resto y que no necesariamente presentan cargos directivos en las distintas organizaciones.

### **5.3.2.- Fortalezas del Entorno Barrial del Eje Medioambiente:**

#### **Medio Geográfico:**

A) Disponibilidad de zonas naturales que no han sido intervenidas y cuya recuperación aportaría un impacto positivo en la Comuna, especialmente en el ámbito: fomento al concepto de paisajismo, fortalecimiento del turismo y mejor calidad de vida de los habitantes, un claro ejemplo de aquello es la recuperación de miradores naturales emplazados especialmente en el sector alto de la Comuna.

#### **Medio Construido:**

A) Fomentar la cohesión social por medio de fortalecimiento turístico que ofrece la recuperación de espacio naturales no intervenidos por la acción humana, uno de aquellos, es la recuperación de miradores privilegiados, no intervenidos en la actualidad.

B) Mejorar la oferta pública de parte de los organismos estatales y administrativos, contemplando planes estratégicos que favorezcan la condición vial existente, fortalecimiento turístico y urbanismo en general, lo cuales sean capaces de integrar las demandas públicas de los sectores más vulnerables de la Comuna.

#### **Medio Social:**

A) Posibilidad de disminuir brechas y estigmatización entre territorios fragmentados, por medio de circuitos conectores desde tramas urbanas existentes y recuperación de espacios naturales que den cabida a la vida comunitaria y cohesión social.

### 5.3.3.- Fortalezas del Entorno Barrial del Eje Seguridad:

#### **Medio Geográfico:**

A) Posibilidades de revertir condiciones de inseguridad y transformar espacios naturales en zonas seguras minimizando factores de riesgo y de ocurrencia de delitos, potenciando su real valor como hito natural.

B) Revitalizar la morfología natural del espacio por medio de elementos de demarcación que aporten a la seguridad de los habitantes. (Demarcación de señalética e iluminación).

#### **Medio Construido:**

A) Normativas técnicas que hacen valer criterios de accesibilidad universal en los espacios públicos. (Líneas podó táctil, semáforos sonoros para personas con capacidades diferentes, diseño vial diseñado para personas con movilidad reducida, etc.)

B) Incorporación de sistemas de iluminación, equipamiento urbano, entre otros, más eficaz principalmente en zonas precisadas como inseguras, utilizando tecnología de aprovechamiento de recursos (Iluminación LED, mobiliarios con diseño minimalista y materiales de mayor resistencia, etc.)

C) Fondos concursables focalizados para disminuir el déficit de infraestructura y de equipamiento comunal, financiado por el estado, gobierno regional y empresas privadas (Fondo Presidente de la República, Fondo Nacional de Seguridad Pública, Fondo Nacional de Desarrollo Regional, Fondo Comunitario de Aguas Araucanias, entre algunos.)

#### **Medio Social**

A) Integración de polos fragmentados para propiciar la apropiación de espacios en desuso por parte de los vecinos por medio de un Plan de Gestión Social participativo, como también la focalización de políticas públicas por medio de la descentralización municipal, en actividades tales como: Municipio en terreno y mesas territoriales.

B) Participación y apropiación como medio para fortalecer las confianzas, cohesión social y empoderamiento de los habitantes en sus respectivos territorios, orientados y guiados por la administración pública, en la gestión



de soluciones a necesidades intrabarriales y fortalecimiento de actividades recreativas que fomenten la convivencia vecinal.

#### **5.3.4.- Debilidades del Entorno Barrial del Eje Identidad y Participación:**

##### **Medio Geográfico:**

- A) Configuración morfológica en forma de terrazas, que imposibilitan la expansión de nuevos conjuntos habitacionales.
- B) Fronteras geográficas que dividen y segregan territorios, presentándose con una nula continuidad de trama urbana y peatonal.
- C) Compleja topografía de ciertas zonas donde la intervención urbanística resulta compleja en cuanto a inversión requerida para su habilitación, al mismo tiempo que constituyen zonas con restricción de usos potenciales, (zonas de riesgo y derrumbes).

##### **Medio Construido:**

- A) Insuficiente planificación de manejo del medio construido, lo cual en el día de hoy se refleja especialmente en el sector alto de la Comuna, en donde en horas de mayor circulación, se producen tacos y caos vial, donde debe intervenir la fuerza pública para el normal funcionamiento.
- B) Fragmentación de la trama urbana carente de continuidad, no existiendo un plan que unifique los diseños construcción.
- C) Carencia de estudios y procesos de evaluación continua, que permitan medir impacto de los proyectos en base a las estrategias de desarrollo local, Actualmente el único documento guía no vinculante existente en este ámbito es el PLADECO.

##### **Medio Social:**

- A) Crecimiento poblacional sostenido resultando polos fragmentados, socialmente segregados y distantes de las estrategias de desarrollo local, lo cual aumenta esta condición al percibir un clima de baja representatividad de sus dirigentes hacia los habitantes de su jurisdicción.

B) Débil vinculación con el tejido asociativo: Se aprecia un descenso de los niveles de participación de los habitantes en las actividades sociales de sus territorios y programas municipales, progresivamente aumenta el descontento social.

### **5.3.5.- Debilidades del Entorno Barrial del Eje Medio Ambiente:**

#### **Medio Geográfico:**

A) Hitos geográficos naturales que actúan como fronteras geográficas, y que además de fragmentar el territorio se presentan como puntos conflictivos de micro basurales e inseguros, en su máxima expresión Comunal, el Sitio Eriazo SERVIU que divide el barrio Diego Portales con barrio Nueva Villarrica.

#### **Medio Construido:**

A) Déficit de áreas verdes, restando las posibilidades de esparcimiento y vida comunitaria.

B) Presencia de micro basurales foco de contaminación visual y sanitaria afectando la calidad de vida de la población.

#### **Medio Social:**

A) Conflictos medioambientales que conviven a diario con las personas, afectando su calidad de vida (ejemplo: perros callejeros, micro basurales, ruidos molestos, entre otros).

B) Falta de mantención y manejo de las especies arbóreas.

C) Desapropiación del medio geográfico-natural lo que merma su valor real y potencial.

### **5.3.6.- Debilidades del Entorno Barrial del Eje Seguridad**

#### **Medio Geográfico:**

A) Hitos geográficos naturales en desapropiación se constituyen en zonas de delitos y diversas prácticas antisociales.

B) Fragmentación de la trama urbana carente de continuidad y propiedades de accesibilidad.

C) Morfología vial restrictiva.

**Medio Construido:**

A) Equipamiento urbano carente de diseño inclusivo y seguro (trampas urbanas).

B) Conectividad colapsada por extensión urbana sostenida ocasionando percepción de inseguridad frente a factores de accidentabilidad vehicular y peatonal.

C) Poca seguridad en los espacios públicos por sistema de iluminación deficiente.

D) Pavimentos en mal estado y tramos interrumpidos.

**Medio Social:**

A) Integración de polos fragmentados para propiciar la apropiación de espacios en desuso por parte de los vecinos por medio de un Plan de Gestión Social participativo.

B) Participación y apropiación como medio para fortalecer las confianzas, cohesión social y empoderamiento de los habitantes en sus respectivos territorios.

Toledo, J., Inostroza, L., Gaete, A., (Octubre 2013)

## 6.- Fases de Implementación

### 6.1.- Primera Fase: Delimitación de Polígonos.

En primera instancia se considera la definición de polígonos de trabajos elaborados georeferencialmente según características morfológicas, densidad de población, aspectos socioeconómicos y vocación histórica territorial presente, para lo cual se solicitará apoyo estratégicos de un grupo de profesionales de los distintos departamentos municipales que tengan un perfil de trabajo en el sector comunitario, designados bajo el cargo de “Delegados Territoriales” y dependientes del Departamento de Organizaciones Comunitarias de la Ilustre Municipalidad de Villarrica.

Para la delimitación de los polígonos de intervención, el equipo de trabajo deberá adoptar un criterio de división territorial a nivel comunal agrupando villas y/o poblaciones que confluyan espacialmente al interior del polígono donde se consienta la posibilidad de un desarrollo a escala barrial influyente, inclusiva e integral basado en la participación y articulación de todos aquellos actores que directa o indirectamente contribuyen al crecimiento social, económico, cultural, ambiental, entre otras dimensiones que trasciendan al interés comunal. Para ello la presente propuesta plantea de manera **preliminar** la siguiente demarcación urbana-comunal basada en 5 polígonos:

#### **Propuesta Base de división territorial:**

**1.- Villarrica Norte:** La concepción de este polígono de intervención considera la división desde la Avenida Saturnino Epulef, hacia el límite norte colindante al borde lago, cerrando en calle Colo Colo (playa). La característica principal de esta zona es el hecho de ser el casco histórico de la comuna, desde donde nace la expansión territorial, conectándose con la ruta hacia la ciudad de Temuco. Con respecto a los rubros y servicios implícitos, destacarían aquellos que tienen relación al turismo, tales como: puestos de artesanías, arriendo de cabañas y pesca deportiva. La zona también aporta con la mayor concentración de servicios que contribuyen al desarrollo económico de la comuna a través de los supermercados, tiendas y galerías comerciales. Es importante mencionar que también se encuentran las instituciones tales como: la 7° Comisaría de Carabineros, 1° y 2° Compañía de Bomberos, Hospital comunal, establecimientos educacionales municipales y Clínicas privadas.

**2.- Villarrica Costa:** La división territorial de este polígono considera los siguientes límites: Avenida Saturnino Epulef hacia el sur hasta Avenida Presidente Ríos, límite Este desde Avenida Colo Colo hacia la Costa limitando en esta zona con el Fundo Huifquenco. Este polígono es parte de la expansión del casco histórico desde el borde lago, conectándose con la ruta hacia la ciudad de Loncoche, en esta

zona converge el transporte interurbano y los servicios tales como: Cementerio Municipal, establecimientos educacionales municipales, Supermercados, Tiendas y Galerías Comerciales; matizándose con la presencia de ciertos conjuntos habitacionales.

**3.- Villarrica Sur:** La división territorial de esta zona considera los sectores: Villa Todos los Santos, Vista Hermosa, Villa Estación y Villa Ferrocarriles. Dentro de sus principales características del polígono destaca su historia inherente a la existencia de la estación de trenes (actualmente inexistente), y la vista privilegiada hacia los hitos naturales tales como volcanes, lago y morro, como también la visualización de gran parte de la ciudad. Esta zona se conecta con la ruta hacia la ciudad de Licán Ray, sus límites geográficos son los siguientes: límite Este Avenida Colo Colo, límite Norte Avenida Presidente Ríos, Oeste calle Manuel Antonio Matta y Sur con el Fundo Huifquenco.

**4.- Villarrica Cordillera:** Para la concepción de este polígono se consideran las similitudes de las poblaciones y villas que se encuentran en su interior, principalmente Diego Portales y Bernardo O'Higgins, las cuales concentran mayor número de pobladores del sector, esta zona se caracteriza por el rubro automotriz, (talleres mecánicos y vulcanizaciones), e hitos de construcción física importantes en la comuna tales como: Estadio Municipal, Playa artificial Pucara y Costanera; a su vez se interconecta con la ciudad de Pucón a través del circuito vial de calle Costanera y Avenida Saturnino Epulef, en igual condición converge la interconexión hacia la ciudad de Lican Ray por medio de la Avenida Colo Colo. Sus límites geográficos son: Norte Borde Lago, Sur Av. Segunda Faja al Volcán proyectándose hacia calle Venecia, Las Lomas, Anita Hernández hasta llegar a calle El Boldo, Remigio Schneider, El Lucero y Río Pedregoso; su límite Este, calle Río Toltén y al Oeste calle Colo Colo.

**5.- Villarrica 2° Faja:** Este polígono considera la unificación de las villas y poblaciones que convergen desde Villa Italia ruta alternativa hacia la ciudad de Pucón por Avenida Segunda Faja al Volcán). Actualmente este sector se considera como la expansión del mayor desarrollo habitacional de la comuna, caracterizándose a la fecha en un modelo de asentamiento descentralizado en potencia. Entre sus principales servicios destacan: Colegios, Jardines Infantiles, algunos servicios públicos y Centro de Salud Familiar Los Volcanes, en igual condición existe un Supermercado (Eltit), que abastece las necesidades de los habitantes. Sus límites son: Norte Av. Segunda Faja al Volcán, calle Los Canales y Pasaje Segunda Faja, al Sur Pasaje Los Ñandúes, Los Cóndores y José Zapiola, al Este Pasaje Paso Huemules con Pasaje Segunda Faja y al Oeste Calle Venecia con Pasaje Los Albatros.

## **6.2.- Segunda Fase: Elaboración de diagnóstico participativo y levantamiento de información a través de fuentes secundarias.**

Considerando la creación y validación de los 5 polígonos sugeridos en el apartado anterior, será necesario elaborar un diagnóstico actualizado de los sectores con el fin de comprender las necesidades, fortalezas, amenazas y oportunidades internas que se presentan, interpretando y focalizando de manera más oportuna y equitativa la ayuda institucional y la autogestión territorial a cargo de equipos de trabajo sectorial que operarán permanente y coordinadamente en las diferentes unidades territoriales.

Estos polígonos de intervención accionarán participativamente a través de las organizaciones sociales funcionales y territoriales que se convertirán en el nexo directo con los habitantes, por lo que la elaboración del diagnóstico participativo considerará las narraciones de todos los actores directos sobre el funcionamiento de su sistema barrial lo que enriquecería la toma de información sobre aquellos contenidos significativos respecto de las interrogantes o situaciones a investigar; así como de aquellos aspectos de carácter objetivo y subjetivo que distinguen el territorio. Paralelamente será necesario analizar e interpretar la información actual del territorio que ha recabado la institucionalidad existente, lo que se conoce como “Estado del Arte”, este ejercicio conllevará a la realización de un cotejo o triangulación entre la información obtenida desde las fuentes secundarias y las de primera fuente, con el fin de visualizar holísticamente las variables y atributos implícitos del área local de trabajo. Alguno de los indicadores estadísticos que nutrirán el diagnóstico apuntan a: situación de vulnerabilidad, percepción de seguridad, participación ciudadana, transparencia en la toma de decisiones en cuanto al uso y definición de los recursos públicos, multisectorialidad, entre otros. Para poder generar la base de información, serán promovidas diferentes instancias de diálogo con representantes de instituciones públicas, privadas, entre otras que presenten algún nivel de influencia en el territorio, siendo algunas de ellas: Departamentos Municipales, Instituciones de Seguridad y Protección Civil, Carabineros, PDI, etc.

El objetivo de este proceso, es llegar a realizar un trabajo comunitario de mejoramiento barrial integral basado en un conjunto de acciones socio-urbanas desde un enfoque participativo para mejorar la calidad de vida de los pobladores, haciendo uso de estrategias en el ámbito social que consientan la posibilidad de profundizar y actuar sobre aquellas situaciones más sentidas, promoviendo procesos asociativos que fortalezcan la cohesión social y convivencia vecinal; así como en las problemáticas urbanas a través del levantamiento de un plan de acción que contenga las prioridades vecinales en cuanto a las mejoras en equipamientos, servicios urbanos e infraestructura y la apropiación de espacio público.

### **6.3.- Tercera Fase: Elaboración de mapas de delimitación de las Juntas de Vecinos Urbanas v/s Polígonos de Intervención.**

Los equipos de trabajo sectorial deberán elaborar un mapa respecto de las Unidades Vecinales y del área de jurisdicción de las Juntas de Vecinos y Organizaciones Funcionales del polígono; en caso de no existir el primero, analizar las influencia e impacto del trabajo dirigencial en el colectivo al cual representan, tanto de las organizaciones vigentes como de aquellas que han perdido su vigencia y las inactivas. Con esto se refiere a que operan a pesar de no haber renovado los integrantes de su directiva o que el plazo de vigencia haya caducado, para aquello se requerirá del apoyo del Departamento de Organizaciones Comunitarias, quienes deberán facilitar la base de datos actualizada de organizaciones vigentes que contenga información personal de los representantes legales de las agrupaciones a nivel comunal, quienes posteriormente serán contactados por los sectorialistas para realizar una entrevista como estrategia para la elaboración del mapa de actores organizacionales, como también para comprometer su participación en la ejecución de talleres prácticos con socios y vecinos para la delimitación y validación jurisdiccional de ellas, análisis FODA de la realidad actual, entre otras técnicas. Este mapa será un insumo clave para el desarrollo de actividades focalizadas por el Municipio, principalmente considerando que puede existir el caso que la jurisdicción de una Junta de Vecinos se sitúe entre dos polígonos de intervención contiguos, lo que obligará a estos equipos a trabajar en conjunto en la búsqueda de soluciones comunes y/o consensuadas.

### **6.4.- Cuarta Fase: Descripción Metodológica y Elección de Herramientas para la detección y solución de problemáticas en un proceso de desarrollo a escala barrial.**

#### **1.- Análisis de discurso y elaboración de estadísticas:**

Este se refiere a la posibilidad de comprender el contenido implícito de los distintos discursos que de manera personal son emitidos por los actores involucrados en una coyuntura territorial, de esta forma se puede comprender el problema y aportar a la metodología del Marco Lógico en pos de entregar una respuesta satisfactoria y solución de un tema determinado. Para el análisis de discurso utilizaremos el software cualitativo denominado "Atlas.Ti", este nos facilitará el proceso de clasificación de variables y categorías de discursos. Con respecto a la elaboración de análisis estadísticos se utilizará el software cuantitativo **SSPS**.

## 2.- Metodología del Marco Lógico:

Para analizar las problemáticas en contextos territoriales es necesario precisar quiénes son los actores involucrados en la problemática y/o solución de esta, cuáles son las variables directas e indirectas, objetivos o metas a cumplir, visualización de oportunidades y alternativas al plan inicial.

Para la detección de la o las problemáticas se debe visualizar concretamente en qué punto se encuentra entrampado el proceso: elaboración, ejecución o evaluación de una política pública. Por lo tanto, la metodología de marco lógico logrará precisar con anticipación la ocurrencia o amortiguación de una problemática.

El instrumento se divide en lo siguiente:

**2.1 Mapa de Actores:** Se detecta a cada uno de los participantes implícitos en la obstrucción o solución de una problemática, se detectan sus intereses, nivel de influencias, recursos personales y posición frente a la problemática, esta herramienta es necesaria para que el equipo de profesionales tenga claro a quién solicitar apoyo con quiénes están a favor (aliados) o elaborar una estrategia de trabajo con aquellos que están en contra (detractores).

**2.2 Análisis de problemáticas:** Es conocido también como árbol de problemas, esta herramienta nos presenta gráficamente la problemática, sus causas y efectos, no proporciona una solución, solo nos presenta el Problema Real, pero el juego es detectar si el “Problema inicial” se condice con el “Problema Real” o solo es una causa o efecto.

**2.3 Análisis de objetivos:** Es conocido también como árbol de objetivos, esta herramienta nos presenta gráficamente las soluciones a la “Problemática Real”, causas y efectos, es antagónico al anterior, esto quiere decir, el árbol de problema se nos presenta en negativo, este se convierte en positivo ej.: “Bajo nivel de participación ciudadana” (árbol de problemas), “Aumento de los niveles de participación ciudadana” (árbol de Objetivos), este se considera como el punto inicial para la elaboración de objetivos generales y específicos como respuesta al problema(s).

**2.4 Selección de alternativas:** Como su nombre lo indica, este nos presenta gráficamente cuáles son las alternativas al plan inicial de solución, este se conoce comúnmente “Plan B”.

**2.5 Marco Lógico:** Es una tabla que nos presenta gráficamente lo siguiente: Meta “Fin”, Objetivo General “Propósito”, Objetivos Específicos “Resultados” y actividades “Acciones programadas que aportan al



cumplimiento de los objetivos y metas”, en igual condición nos presentan sus indicadores de logros, medios de verificación (registros fotográficos y audiovisuales, listas de asistencias, actas de acuerdos, etc.), que nos entregan un soporte que las acciones se hayan cumplido y los supuestos endógenos y exógenos que pueden inferir en la ejecución de las actividades, (cantidad de participantes, condiciones climáticas, etc.).

**2.6 Sistema de seguimiento y evaluación:** Tabla que nos presenta los indicadores de seguimientos y evaluación de las soluciones a la “Problemática Real”, este apartado es clave para detectar si el problema se encuentra en la fase de elaboración o ejecución de una política pública, esto se puede comprobar a través de sus indicadores, si nos dan luces de irregularidades, debemos volver a realizar el proceso de reflexión de los ítems anteriores, hasta encontrar el punto de obstrucción.

### 3.- Sistema de evaluación y seguimiento:

La evaluación y seguimiento del proyecto guarda relación con una serie de pasos que han sido realizados durante su desarrollo. En este sentido el seguimiento recobra relevancia para conocer esencialmente el cambio en la participación de los vecinos, su opinión sobre lo realizado por el equipo de sectorialistas y sus propuestas de continuidad respecto al modelo de trabajo a escala barrial. Aquí recobra sentido el análisis de los diversos instrumentos de evaluación bajo un planeamiento participativo que se tuvo en cuenta desde el diagnóstico y las propuestas tanto urbanas como sociales de los vecinos. Estos instrumentos permitieran conocer los impactos obtenidos en el desarrollo del plan de trabajo territorial (ámbitos sociales y urbanos), y en la participación comunitaria. Ejemplo, Focus Groups (Grupos Focales). Técnica cualitativa que permite indagar acerca de las percepciones, opiniones, actitudes y discursos de los vecinos en torno a la situación actual del barrio, buscando identificar nudos críticos para la gestión del programa, analizando los cambios acontecidos en la comunidad y en el territorio a instancias de la intervención realizada. Los Focus Groups corresponden a una actividad de conversación grupal guiada por un moderador, que introduce o provoca la discusión de ciertos temas relevantes en base a una pauta o guion previamente definido. Para este instrumento en particular, está previsto que los Focus Groups sean conformados por vecinos/as especialmente seleccionados de acuerdo a ciertas características comunes (sexo, edad o pertenencia a algún grupo o categoría de interés).

Se sugiere la aplicación de este instrumento una vez al año, quienes serán ejecutados por los profesionales intercambiando a los otros polígono de intervención ej.: profesionales de Villarrica Norte, en Villarrica Sur y viceversa,

con respecto al observador del proceso deberá ser imparcial para no inducir a sesgos y será contribución del municipio su incorporación en la actividad, el equipo de profesionales a cargo de la actividad deberá realizar el proceso de transcripción y análisis, para ser entregado como método de evaluación a las partes competentes (Municipio, Alcaldía, etc.), quienes deberán evaluar potencialidades de trabajo y generar puntos de inflexión.

Rojas, A., Leiva, C., Contreras, A., (Diciembre 2009).

## **7.- Esquema de funcionamiento**

### **7.1.- Primera Fase: Conformación de equipos territoriales y delimitación de polígonos de intervención**

#### **El Rol de los Gestores Territoriales y la importancia del Dirigente Social**

Durante la fase de diagnóstico, se conforman los equipos territoriales compuesto por profesionales de los distintos departamentos y oficinas municipales, definidos bajo un perfil de trabajo comunitario. La composición de los equipos es la conformación de una triada de gestores encargados por polígonos de trabajo territorial, estos encargados tienen el nombre de “Gestor Territorial”, y serán los intermediarios y orientadores entre la gestión municipal (política pública) y barrial (trabajo de las organizaciones sociales), para buscar en su conjunto las acciones más adecuadas y acertadas en la solución de problemáticas, considerando sus recursos disponibles y potencialidades innatas y adquiridas que existen en los territorios poligonales. Colateralmente se busca contribuir a mejorar los niveles de autonomía de las organizaciones territoriales y funcionales.

Es así que bajo este prisma cobra real relevancia el trabajo dirigencial ejercido en las Organizaciones Sociales, el cual estará centrado en hacer más expedito el flujo de información entre los gestores territoriales y las demandas expuestas desde los polígonos. Bajo la orientación de los Gestores Territoriales, los dirigentes sociales serán autogestores y representantes de las soluciones colectivas, para lo cual la participación ciudadana es primordial para respetar y consensuar los acuerdos adoptados en las asambleas y mesas de trabajos territoriales e intersectoriales. Por último, los Gestores Territoriales serán el canal oficial de información respecto al plan de actividades que adopte el municipio con el polígono en su conjunto o los subsectores insertos en él y viceversa.

## Ejes Transversales

Para trabajar sobre la demanda de necesidades, es preciso establecer el origen de la de ésta bajo una clasificación que la delimite, por tal motivo se establece como premisa enmarcarse bajo la metodología de Ejes Transversales adoptados por Programas de Mejoramiento Urbano y Participación Ciudadana que adopta el Ministerio de Vivienda y Urbanismo a través del Programa Quiero mi Barrio, los cuales distinguen los siguientes ejes:

**1.- Eje Participación e Identidad:** La participación ciudadana es el componente principal que impulsa el desarrollo de los territorios, potencia la oportunidad de crear lazos de cooperación mutua entre la institucionalidad y el barrio, establece un trabajo que respeta las decisiones que armonizan de buena forma un impacto local, sin embargo, existentes este eje pretende responder las demandas subclasificadas en; Problemas de asociatividad, baja participación ciudadana, niveles de inclusión, niveles de representatividad e insatisfacción con el subsistemas de normas y simbología interna en el territorio. Alguno de los ejemplos que se pueden rescatar y que son comunes en los barrios se manifiestan en; Baja representación de los directivos de las organizaciones sociales, precaria comunicación entre los vecinos, disconformidad con el entorno próximo, pérdida de las tradiciones intrabarriales, desarraigo territorial y cultural, etc.

**2.- Eje Medioambiente:** Uno de los aspecto que brinda mayor confort e identidad a los habitantes con sus territorios, tiene relación con las características de su entorno inmediato, es por lo anterior que este eje tiene por objetivo delimitar objetivamente aquellos puntos de conflictos con el entorno natural (conflictos basados en la morfología del terreno) y medio construido (conflictos estructurales), del mismo modo nos entrega luces de cómo los individuos interactúan con estas necesidades y que planes de mitigación han aplicado para contrarrestarlas. Alguna de las problemáticas a detectar en este eje son: Problemas medioambientales (potenciales focos de infección), calidad y condición del equipamiento urbano y aéreas verdes, canes y felinos en situación de calle, problemas particulares (potencial condición del mal de Diógenes), morfología del terreno (acequias, canales, etc.).

**3.- Eje Seguridad:** Este eje transversal delimita con claridad todas las manifestaciones de inseguridad presentes en el territorio, que atenten con el bien colectivo o individual de sus habitantes. A su vez analizan las estrategias de mitigación que han adoptado en conjunto a las organizaciones sociales, vecinos,

instituciones públicas y de seguridad. Pretende establecer y potenciar la inclusión y funcionamiento de mesas de seguridad, algunos de los actores son: Instituciones públicas de seguridad ciudadana: Carabineros de Chile, PDI, Corporación de Asistencia Judicial, entre algunos, departamentos municipales; OPD, Oficina de Seguridad Pública y las organizaciones de seguridad civil; Brigadas civiles, comités de seguridad, juntas de vigilancias, entre otros. Alguna de las problemáticas a detectar en este eje son: Conflictos vecinales, puntos socio-delictivos, seguridad vial, inseguridad con el medio construido, (problemas de construcción), etc.

Conformados los equipos y teniendo como premisa el dominio de los ejes transversales, los Gestores Territoriales deberán levantar un diagnóstico acabado de las demandas y necesidades, finalizando con una propuesta de intervención.

Rojas, A., Leiva, C., Contreras, A., (Diciembre 2009).

## **7.2.- Segunda Fase: Elaboración de diagnóstico participativo y levantamiento de información a través de fuentes secundarias.**

### **1. Auto Diagnósticos:**

Los talleres de Autodiagnóstico se insertan como una técnica de trabajo que levanta información de aquellos aspectos de mayor subjetividad que tienen los distintos grupos y actores sobre su barrio.

A su vez, los talleres han sido concebidos como espacios de trabajo para la promoción del diálogo, la reflexión y la comunicación entre vecinos y vecinas entorno a los ámbitos claves del Barrio y su desarrollo, así como también sobre los ejes transversales: Participación e Identidad, Medio Ambiente y Seguridad. Por lo tanto, los resultados de los Talleres pretenden fortalecer el diagnóstico y nutrir información para la construcción de nuestra propuesta de plan de trabajo, este debe contener aspectos objetivos y subjetivos tales como las percepciones y representaciones que tienen todos los vecinos/as sobre su barrio.

De esta forma, se espera que en los talleres diversos actores de la comunidad puedan expresar, descubrir y analizar de manera conjunta sus situaciones cotidianas, problemas, fortalezas, necesidades y prioridades a fin de establecer colectivamente un diagnóstico que se fundamente en el conocimiento local.

En esa línea, uno de los ejes fuerza que sustentan la aplicación de estos talleres es el reconocimiento de la comunidad como un cuerpo complejo y heterogéneo compuesto por diversos actores, los cuales tienen distintos intereses, necesidades y posibilidades de participar. Dicha complejidad y heterogeneidad

debe ser abordada en los talleres a través de los criterios de representatividad definida en las mesas técnicas de Gestores Territoriales.

La forma de trabajo se establece en base a una asamblea restringida con un número estimado de no mayor a 15 personas con características en común y preguntas dirigidas, respecto a la forma de llevar a cabo la sesión, se puede aplicar de la forma consensuada por los Delegados Territoriales.

**Clasificación de Grupos Homogéneos:** Instituciones y organizaciones sociales, hombres adultos y jóvenes, mujeres adultas y jóvenes, adultos mayores, niños y niñas.

Rojas, A., Leiva, C., Contreras, A., (Diciembre 2009).

## 2.- Matriz FODA

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una herramienta tradicional de análisis de situación utilizada preferentemente en el ámbito empresarial, su objetivo principal es ofrecer un claro diagnóstico de los actores involucrados que nos permite tomar decisiones estratégicas y oportunas en pos de mejorar el futuro, su nombre se deriva del acrónimo de sus iniciales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta matriz nos permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que se presentan en el campo de estudios, como también las fortalezas y debilidades.

### A). -Análisis Externo

En este análisis se identifican factores externos claves para la organización como, por ejemplo: Posicionamiento del territorio en la comuna, vocación de la comuna y su influencia con el territorio de estudio, influencia de los factores socioeconómicos en el territorio de estudio, etc. Debiendo tener especial cuidado ya que estos factores no se pueden controlar e influyen directamente en el desarrollo del diagnóstico. Se clasifican en:

**Oportunidades:** Estos aspectos nos presentan una oportunidad beneficiosa para nuestro territorio de intervención, con posibilidad de ser explotados para contribuir al desarrollo local. Para esto es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo contribuye la vocación de la Comuna en el desarrollo endógeno del territorio de intervención?, ¿Cómo las nuevas

oportunidades de negocios de fortalecimiento turístico pueden beneficiar el territorio?, etc. Se puede considerar como un macro nivel.

**Amenazas:** Se consideran aspectos ajenos al desarrollo endógeno del territorio que pueden perjudicar a éste, para su identificación es necesario responder a lo siguiente: ¿Cómo las condiciones que propician conductas socio delictivas, pueden perjudicar el terreno de intervención? ¿De qué manera los conflictos medioambientales del entorno colindante o exterior al barrio puede perjudicar la imagen es esta?, etc. Al igual que las oportunidades, estas se clasifican en un macro nivel.

## **B). -Análisis Interno**

Este aspecto considera una autoevaluación de las condiciones que rigen el sistema de norma interno de la organización, de busca analizar los puntos fuertes y débiles de éste. Se clasifican de la siguiente forma:

**Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos que la organización cuenta y que favorecen el desarrollo local del territorio y especialmente a sus habitantes, factores que pueden influir en este se manifiestan en: Alto nivel de representación de sus dirigentes, Altos niveles de unidad vecinal, Alto nivel de autonomía de las organizaciones funcionales y territoriales del barrio, etc.

**Debilidades:** Son todos aquellos puntos críticos que desfavorecen los niveles de desarrollo territorial, afectando a las organizaciones que la rigen y a los usuarios insertos en ella. Alguno de los factores que influyen son: Estigmatización socioeconómica del territorio, falta de representación entre sus dirigentes, falta nivel de organizaciones entre sus habitantes, desarraigo del territorio, falta de autonomía, falta de proyección territorial, etc.

Ramírez, J., (2009)

Teniendo un análisis acabado del FODA, debemos procurar potenciar nuestros puntos fuertes, para sacar el mayor partido a las oportunidades, de esta forma reducir las amenazas y corregir o tratar de eliminar los puntos débiles. Dentro del trabajo de la propuesta este considera la interacción con los ejes estratégicos: Participación e identidad, medioambiente y seguridad. Del mismo modo la técnica se puede aplicar en el polígono general como también subdividirla en los barrios de interior que lo conforman.

### 3.- Marchas Exploratorias

Las marchas exploratorias consisten en recorridos de barrio realizados por grupos representativos de su población, con el objetivo de identificar distintos elementos que puedan aportar en su caracterización desde el punto de vista físico – espacial.

Al ser un ejercicio comunitario, se constituye en un espacio de participación donde los vecinos colaboran en el desarrollo del diagnóstico. Por otro lado, el desenvolvimiento de la marcha exploratoria y la facilidad (o dificultad) con la que se generan consensos, contribuyen a la formulación del diagnóstico social en la medida que da cuenta de las características de la comunidad.

Tiene por objetivo contribuir a la caracterización diagnóstica física- social del barrio en base a las percepciones que tienen vecinos/as sobre su barrio en relación a los ámbitos claves de intervención del Programa. Dentro de sus objetivos específicos están:

1. Identificar lugares representativos para caracterizar el barrio.
2. Identificar los usos de los lugares.
3. Identificar los atributos de los lugares.

Los productos asociados a las Marchas exploratorias son dos: el primero de ellos corresponde a la construcción de un Mapa de ubicación que se identifiquen aquellas problemáticas y oportunidades del barrio en lo físico y lo social con foco en los ejes transversales: Seguridad, identidad y medio ambiente, en particular, identificando sus usos y atributos, donde ambas partes (Equipo Territorial y Participantes), anotan sus inquietudes e impresiones del recorrido

Posterior a la actividad en terreno, la información debe ser vaciada en un expediente maestro donde se realiza el proceso de sistematización, información que debe ser contrastada con la información obtenida en las mesas territoriales y otras fuentes.

Rojas, A., Leiva, C., Contreras, A., (Diciembre 2009).

#### **4.- Informe Final de Diagnóstico**

Una vez recogida la información a través de las distintas herramientas expuestas anteriormente, cada equipo territorial deberá entregar un expediente denominado “Informe Final de Diagnostico”, este documento deberá contener la situación previa a la orientación de los Gestores Territoriales, dificultades y facilitadores identificadas en el proceso de diagnóstico, acuerdos y posibles soluciones adoptadas en mesas de trabajos, asambleas, talleres, marchas exploratorias, etc., como también las inquietudes y sugerencias de técnicas hacia el proceso de intervención.

Este documento deberá reflejar un compilado de propuestas concretas vinculadas a los ejes de intervención, que se deberán ejecutar al año siguiente de la fase de diagnóstico, dando inicio a la fase 2 de ejecución, cuyos compromisos deben estamparse en un plan de actividades y la utilización de una Carta Gantt.

#### **5.- Levantamiento de mapa territorial inicial**

Respecto al levantamiento del mapa territorial, este será proporcionado inicialmente por el Departamento de Organizaciones Comunitarias el cual por medio del tesista que lleva a cabo esta propuesta, ha realizado la sectorización de las poblaciones y villas de la Comuna. Para su delimitación se considera información respecto a las siguientes características: Densidad de población, historia en común existente en las poblaciones y vocación barrial. Respecto a la fuente que avalan este primer mapa territorial, se rigen bajo el informe de práctica profesional de Trabajo Social con Organizaciones año 2011 en donde se realiza el primer acercamiento en el área y el Mapa de las Unidades Vecinales proporcionados por la Secretaria de Planificación de la Ilustre Municipalidad de Villarrica.

#### **7.3.- Tercera Fase: Elaboración de mapas de delimitación de las Juntas de Vecinos Urbanas v/s Polígonos de Intervención.**

##### **Mapa de las Organizaciones Funcionales y Territoriales elaborado.**

Respecto al rol del equipo de delegados municipales, estos serán encargados de comprobar la representatividad jurídica que tienen en primera instancia las Juntas de Vecinos y contrastar dicha información con los límites viales (intersecciones y calles) que presenta la propuesta, del mismo modo de que dos polígonos se crucen, los equipos deberán llegar a un consenso para determinar en qué territorio incluir a la organización en debate.



El mapa deberá incluir cuatro capas de investigación:

**Primera capa:** Considera la ubicación geográfica de los principales servicios e instituciones existentes en el polígono de intervención, tales como: Carabineros, bomberos, consultorios, iglesias, escuelas, instituciones públicas, etc. Como también la ubicación geográfica del equipamiento comunitario tales como: áreas verdes, plazas, multicanchas, entre otros.

**Segunda Capa:** Considera la ubicación geográfica y delimitación de las villas, condominios, conjuntos habitacionales y poblaciones existentes en el polígono de intervención, como también la Jurisdicción de las Juntas de Vecinos.

**Tercera Capa:** Considera la ubicación y delimitación geográfica de las Organizaciones Sociales, descartando las Organizaciones Territoriales. En esta capa se deberán identificar organizaciones, por ejemplo: Comités de desarrollo y adelanto, clubes de adultos mayores, grupos deportivos, juntas de seguridad urbanas, etc.

**Cuarta Capa:** Este plano se considera como subjetivo, la idea es representar gráficamente los juegos de poderes insertos en el polígono de intervención, tales como aquellos donde existe mayor y menor representatividad y la relación que ejercen entre ellos, como también aquellos donde el potencial y debilidades en torno a los tres ejes se puedan identificar, algunos ejemplos de esta capa considera lo siguiente: Juntas de vecinos activas e inactivas, nivel de representatividad en el territorio, conflictos entre organizaciones, puntos sociodelictivos, puntos de conflictos medioambientales, puntos de intereses culturales intrabarriales, etc.

Para la estructura de este mapa, se facilitará un mapa del polígono extraído del programa Google Maps, del mismo modo, podrán actualizar este mapa con el programa Google Earth, en donde deberán ubicar geológicamente cada una de las cuatro capas. Respecto a la integración de información en el mapa, queda sujeto a las estrategias abordadas por el equipo encargado por polígono, sugiriendo realizarse en su primera instancia con fuentes secundarias, prosiguiendo con información primaria de los propios participantes de este proceso de intervención.

## **7.4.- Cuarta Fase: Descripción Metodológica y Elección de Herramientas para la detección y solución de problemáticas en un proceso de desarrollo a escala barrial.**

### **1.- Análisis de discurso y elaboración de estadísticas:**

El análisis de discurso es una herramienta que nos permite trabajar las necesidades bajo criterios de clasificación por áreas, para lo cual el equipo territorial deberá considerar la información sistematizada que nace de las técnicas de investigación tales como: Autodiagnóstico, matriz FODA, marchas exploratorias, asambleas, etc. Para lo cual un encargado por polígono deberá tener las capacidades de manejar el programa cualitativo denominado “Atlas.Ti”, este nos facilitará el proceso de clasificación de variables y categorías de discursos. Del mismo modo para el levantamiento de estadísticas y agrupación de información cuantitativa, deberán utilizar el programa SPSS.

Todo lo anterior es un insumo para poder levantar información adicional que contribuirá al plan de intervención futuro y analizar la línea temporal de los avances ejercido en los polígonos e insumos para la agenda futura (proyectos, focalización de políticas públicas, etc.)

### **2.- Metodología del Marco Lógico:**

Esta herramienta nos facilita el proceso de conceptualización, diseño ejecución y evaluación de proyectos, entregando un énfasis en la orientación por objetivos, la orientación por los grupos beneficiarios y el facilitar la participación y comunicación entre las partes interesadas, del mismo modo se puede utilizar en todas las etapas del proyecto.

Por lo que el equipo de Delegados Territoriales deberá manejar las siguientes áreas del Marco Lógico.

**Identificación del problema y alternativas de solución:** El proceso de planificación nace a partir de una necesidad o carencia de política pública, dicha necesidad puede abarcar distintos ámbitos, tales como infraestructura, seguridad, educación, etc.

**Matriz de Planificación de Marco Lógico:** Se presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información: Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades, indicadores (resultados específicos a alcanzar), medios de verificación, supuestos (factores externos que implican riesgos).

### **3.- Sistema de evaluación y seguimiento: (Grupos Focales):**

Los grupos focales son entrevistas de grupo, donde un moderador guía una entrevista colectiva durante la cual un pequeño grupo de personas discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión.

Habitualmente el grupo focal está compuesto por 6 a 8 participantes, los que debieran provenir de un contexto similar. El moderador es un profesional generalmente miembro del equipo de investigación y con conocimientos calificado en la guía de grupos y su dinámica. El moderador trabaja durante el proceso focal partiendo desde un conjunto predeterminado de tópicos de discusión.

El conjunto de datos e información que se extrae de la discusión grupal está basado en lo que los participantes dicen durante sus discusiones. En una primera mirada, los grupos focales aparecen como algo simple: se pide a la gente que participa en el grupo focal que opine, y después se elabora un informe con lo que dijeron. Sin embargo, en una mirada más cuidadosa los grupos focales implican decisiones complejas: ¿a quienes elegir como miembros de un grupo focal?, ¿qué preguntas constituirán la base de la discusión?, ¿cómo se guiará la discusión de manera de que obteniendo información esencial no se distorsione influyendo en la opinión de los participantes?, ¿cómo se analizarán los datos?, ¿cómo debe estructurarse el informe final? Los grupos focales son básicamente una forma de escuchar lo que dice la gente y aprender a partir del análisis de lo que dijeron. En esta perspectiva los grupos focales crean líneas de comunicación, donde el primer canal comunicación se establece al interior del grupo, con un continuo comunicativo entre el moderador y los participantes, así como entre los participantes mismos. Pero, además, es posible identificar un proceso comunicacional que conecta el contexto del grupo de investigadores y los participantes, por lo que sería un error limitar la atención solamente al proceso comunicacional dentro del grupo.

También es importante entender de que el grupo focal está en el punto medio de un proceso amplio de comunicación, que podría ser caracterizado por los siguientes elementos: primero, los miembros del equipo investigador deciden qué necesitan escuchar de los participantes, segundo, el grupo focal crea una conversación entre los participantes en torno a este tópico y tercero, los miembros del equipo de investigación sintetizan lo que ellos han aprendido a partir de lo que han dicho los participantes.

Es importante tener en consideración que la comunicación es un proceso de dos direcciones de tal manera que los grupos focales trabajan mejor cuando lo que interesa a los investigadores también interesa a los participantes del grupo. En los grupos focales de alta calidad las temáticas propuestas para la discusión causan un clima conversacional altamente dinámico y en torno precisamente a los tópicos que interesan a los investigadores.

Cuando las discusiones adquieren esta característica los grupos y sus resultados son más fáciles de interpretar pudiendo captarse la dinámica que existió durante la discusión en forma eficaz, y transmitirla en el informe final. En definitiva, muchos procesos pueden influir en la comunicación que se origina en el grupo focal, pero es principalmente la actitud de los investigadores lo que tendrá la influencia mayor.

### **Condiciones específicas para llevar a cabo la sesión**

Para la convocatoria a los grupos focales, es necesario facilitar las condiciones requeridas para garantizar el éxito de la actividad. Entre otros aspectos, debe tenerse en cuenta:

- A) Disponer de un local adecuado en cuanto a sus condiciones físicas y de infraestructuras (silencio, privacidad, comodidad) además de ser accesible a los participantes.
- B) Realizar las gestiones previas y elaborar el material informativo necesario para convocar y motivar a los participantes a la actividad (a través de los medios que se estimen más adecuados)
- C) Contar con comida o refrigerios para amenizar la actividad
- D) Disponer de grabadora digital o un medio adecuado para el registro de audio
- E) Facilitar la llegada y regreso seguro de los participantes (disponiendo, eventualmente, de movilización).

Las conversaciones producidas en el marco de los grupos focales deben ser registradas íntegramente y con la adecuada calidad en archivos de audio digital que faciliten su posterior transcripción a texto. Para ello se recomienda disponer de una grabadora digital o de otro medio confiable que permita el registro de la conversación y su posterior traspaso a archivos electrónicos en formato mp3 o similar.



Los equipos de delegados territoriales deberán efectuar una sistematización y análisis preliminar de los registros obtenidos, para lo cual se utilizará un listado de temáticas establecidas en su conjunto en las mesas técnicas. En tanto la ejecución deberá ser cruzada, por ejemplo: delegados del polígono número uno, estarán encargados de aplicar esta técnica en el polígono número dos, en tanto el equipo del polígono número dos deberán realizar la coordinación y logística como también la sistematización de la sesión y del mismo modo realizar el intercambio de roles con el polígono número uno.

Es preferible aplicar esta técnica una vez al año, específicamente entre los meses de octubre y diciembre, en la cual se pueda evaluar el avance del plan de acción anual.

Barron, E., Bustos, C., Bustos, M., Fritis, A., González, S., Hillmer, E., Larraín, I., Monsalve, S., Sáez, T., Tapia, I., Verdugo, J., Yavar, F., (Mayo 2013),

## 8.- Manual Metodológico para el funcionamiento.

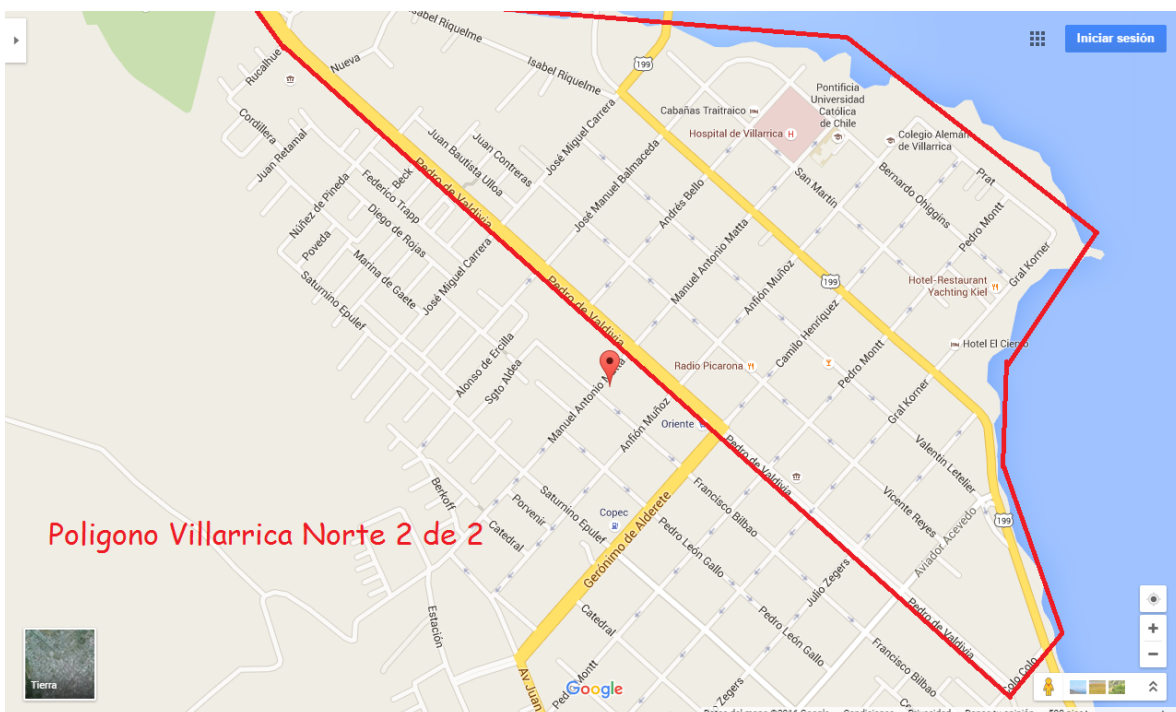
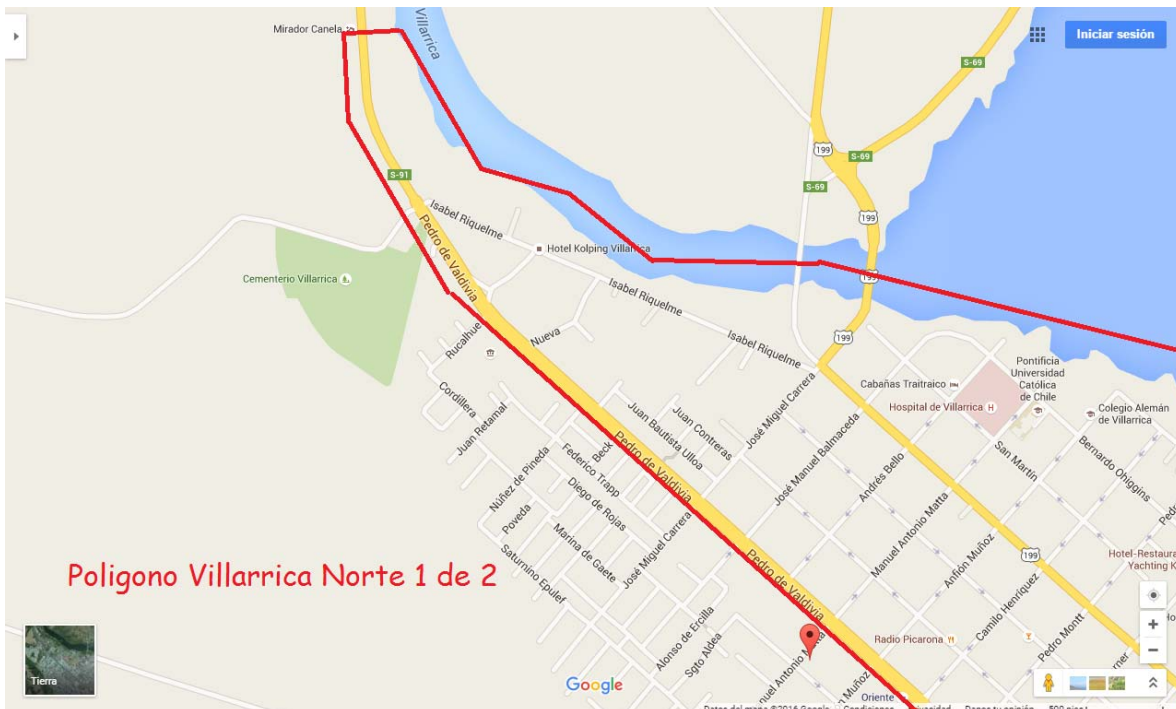
### 8.1.- Primera Fase: Delimitación de Polígonos

Los delegados territoriales deberán instalar y posicionar el trabajo intersectorial, además deberán ser capaces de ubicar georeferencialmente las principales Organizaciones Territoriales con el fin de poder realizar el primer acercamiento con ellos y además definir los límites jurisdiccionales, a continuación, se presenta el mapa de los polígonos predefinidos.

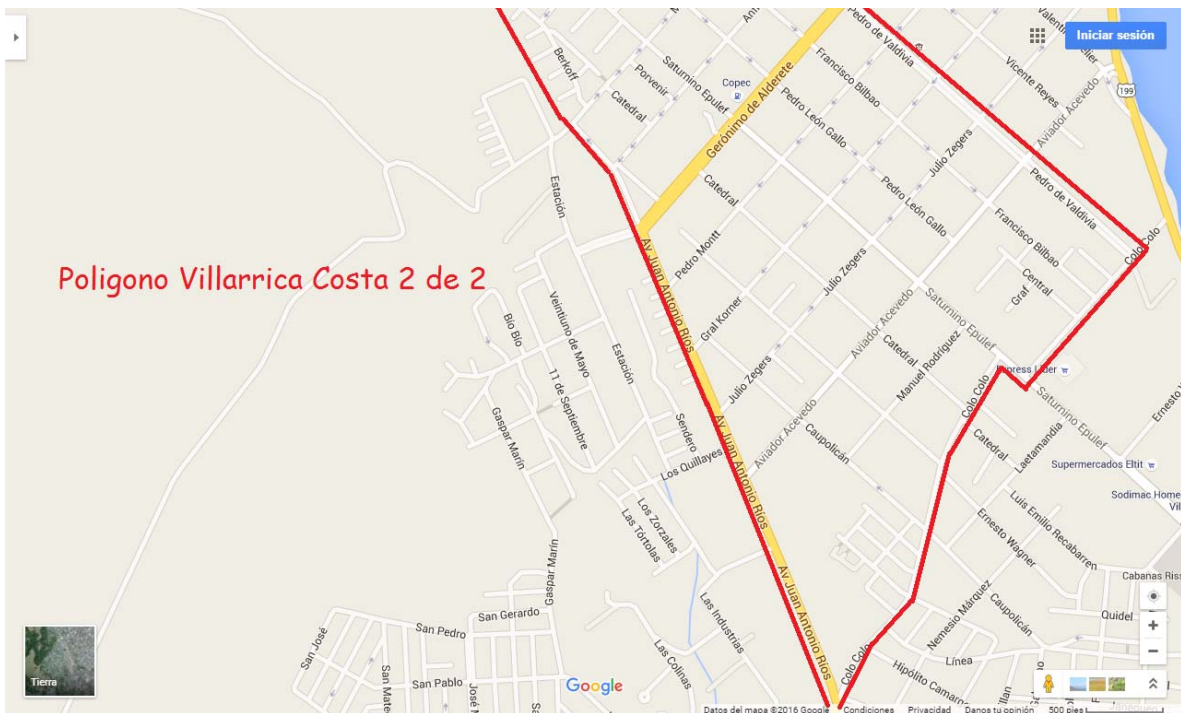
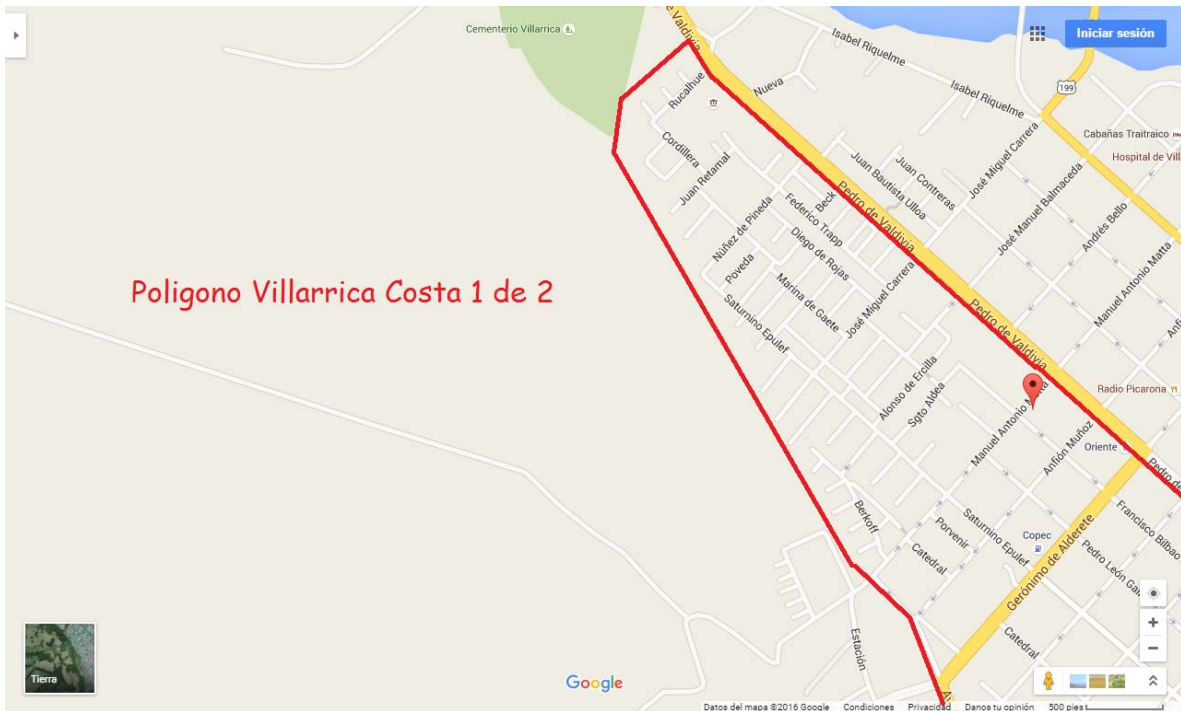
**Enumeración de polígonos en general:**



**Polígono N°1.- Villarrica Norte:** La concepción de este polígono de intervención considera la división desde la Avenida Saturnino Epulef, hacia el límite norte colindante al borde lago, cerrando en calle Colo Colo (playa).



**Polígono N°2.- Villarrica Costa:** La división territorial de este polígono considera los siguientes límites: Avenida Saturnino Epulef hacia el sur hasta Avenida Presidente Ríos, límite Este desde Avenida Colo Colo hacia la Costa limitando en esta zona con el Fundo Huifquenco.

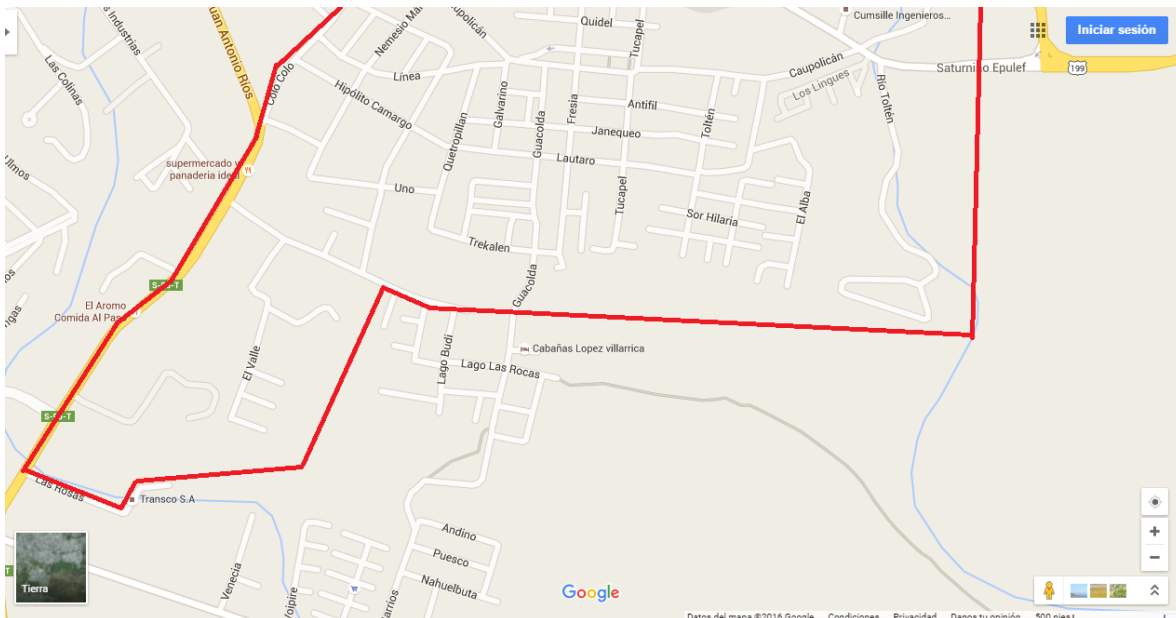




**Polígono N°3.- Villarrica Sur:** La división territorial de esta zona considera los sectores: Villa Todos los Santos, Vista Hermosa, Villa Estación y Villa Ferrocarriles.



**Polígono N°4.- Villarrica Cordillera:** Sus límites geográficos son: Norte Borde Lago, Sur Av. Segunda Faja al Volcán proyectándose hacia calle Venecia, Las Lomas, Anita Hernández hasta llegar a calle El Boldo, Remigio Schneider, El Lucero y Río Pedregoso; su límite Este, calle Río Toltén y al Oeste calle ColoColo.



**Polígono N°5.- Villarrica 2° Faja:** Este polígono considera la unificación de las villas y poblaciones que convergen desde Villa Italia ruta alternativa hacia la ciudad de Pucón por Avenida Segunda Faja al Volcán).



**Lista de contactos de Representantes Legales de las Juntas de Vecinos Urbanas, divididas según polígonos de Intervención, (Información Proporcionada por el Departamento de Organizaciones Comunitarias).**

	<b>NOMBRE</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>JUNTA DE VECINOS</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>POLÍGONO</b>
<b>1</b>	Julián Jiménez Retamal	San Martín 256	Manuel Balmaceda	994255604	Villarrica Norte
<b>2</b>	Sergio Lavado Figueroa	Vicente Reyes 279	N°1 Pedro De Valdivia	983294596	Villarrica Norte
<b>3</b>	Maritza Corbalán Astrosa	Federico Trapp 157	García Hurtado De Mendoza	979461787	Villarrica Costa
<b>4</b>	Wilson Vivero Peña	Saturnino Epulef 366	Guido Beck De Ramberga	974177732	Villarrica Costa
<b>5</b>	Eliodoro Yáñez	Ernesto Wagner 897	21 De Mayo	985382482	Villarrica Costa
<b>6</b>	Laura Pérez Rioseco	Presidente Ríos 1278	San Francisco De Asís	993478432	Villarrica Costa
<b>7</b>	Lina Edith Suazo Loncochino	Avenida Estación Block 704, Dpto. 101	Villa Estación	994033889	Villarrica Sur
<b>8</b>	Juan Alarcón Sanhueza	11 De Septiembre 877	Vista Hermosa	997572699	Villarrica Sur
<b>9</b>	Luzmira Arriagada	San Luis 1640, Villa Todos Los Santos	Villa Todos Los Santos	995687648	Villarrica Sur
<b>10</b>	Susana Herrera	Pasaje Banderero 1290	Villa Ferrocarriles	968755088	Villarrica Sur
<b>11</b>	Lidia Caro	Caupolicán 1409	Bernardo O'Higgins	992798071	Villarrica Cordillera
<b>12</b>	Eliana Del Carmen Tapia Poblete	Sor Ilduara 009	Renacer	961132928	Villarrica Cordillera
<b>13</b>	Rosa Avendaño Martínez	Los Coihues	Tierra Araucana	974658585	Villarrica Cordillera
<b>14</b>	Carolina Roa Fuentes	Los Coihues 1270	Villa Araucanía	976224607	Villarrica Cordillera



15	Jeannette Oñate Jara	Remigio Schneider 2001	Padre Alberto Hurtado	985248074	Villarrica Cordillera
16	Basilio Mercedes San Martin Barraza	Nemesio Márquez 1391	N°8 - Nemesio Márquez	974744879	Villarrica Cordillera
17	Alejandra Sánchez	El Alba 2258	Amanecer	989445793	Villarrica Cordillera
18	Eliberto Rojas	Las Llanuras 1055	Los Alpes	45-2413848	Villarrica Cordillera
19	Luz Pérez Agurto	Lautaro S/N	N°8 - Manantiales	952247549	Villarrica Cordillera
20	María Rivera Abarzua	Chile Barrios 820	Villa Cordillera	958909930	Villarrica 2° Faja
21	Yenifer Tamara Castro Tapia	Volcan Puyehue 1050	Los Volcanes	962010230	Villarrica 2° Faja
22	Sergio Figueroa	Sin Información	Villa La Frontera	989474008	Villarrica 2° Faja
23	Héctor Torres	Sin Información	Villa Las Araucanas	953508257	Villarrica 2° Faja
24	Evelyn Del Rosario Galdámez Galdámez	Margot Loyola 1370	Parque Villarrica	983630288	Villarrica 2° Faja
25	Sandra Riquelme	Pasaje Suizo 2705	Villa Europa	973029124	Villarrica 2° Faja
26	Graciela San Martin	Nuevo Porvenir 2385	Villa Nuevo Porvenir	989225732	Villarrica 2° Faja
27	Deyanira Lefihuala	Pasaje Antumalal 3990	Cerros De Melilahuen	989427683	Villarrica 2° Faja
28	Cristian Quijon Palma	José Zapiola 1070	Villa El Parque Villarrica	993676931	Villarrica 2° Faja
29	Silvia Garrido	Pasaje Las Rosas 1682	San Sebastián	981759288	Villarrica 2° Faja

## 8.2.- Segunda Fase: Elaboración de diagnóstico participativo y levantamiento de información a través de fuentes secundarias.

### 1. Auto Diagnósticos:

Para la aplicación de los talleres de Autodiagnóstico, se debe tomar en cuenta las condiciones y particularidades de cada uno de los polígonos. Sin embargo, el siguiente documento establece algunas recomendaciones y mínimos que deben ser considerados a fin de levantar información relevante sobre las dinámicas barriales con especial atención a los ejes transversales.

Respecto a su aplicación se espera cumplir con los siguientes criterios de representatividad: (a) representatividad de los distintos grupos etarios; (b) representatividad de género; (c) representatividad de las organizaciones barriales (formales e informales); (d) representatividad territorial y actores institucionales-locales. Adicionalmente, los talleres deben contar con un mínimo de participantes para su adecuada realización. La siguiente tabla, resume los criterios de la aplicación de Talleres de Autodiagnóstico.

### Criterios de aplicación Talleres de Autodiagnóstico

Taller	Nº Participantes	Nº Talleres
Talleres grupales enfocados a distintos grupos etarios diferenciados por sexo	Se espera que en cada uno de los talleres participen 8 a 15 personas	<p><b>Recomendado</b></p> <p>Taller 1 (Niños)- Taller 2 (Niñas)</p> <p>Taller 3 (Mujeres Jóvenes)- Taller 4 (Hombres Jóvenes)</p> <p>Taller 5 (Mujeres Adultas) Taller 6 (Hombres Adultos)</p> <p>Taller 7 (Mujeres Adultas Mayores) Taller 8 (Hombres Adultos Mayores)</p> <p><b>Mínimo</b></p> <p>En caso de que no se presenten suficientes participantes, a pesar de haber implementado una adecuada estrategia de difusión, se pueden fusionar hombres y mujeres.</p> <p>Considerando que al menos debe haber un taller sólo con mujeres adultas.</p> <p>Como mínimo se deben realizar <b>4 talleres</b>.</p>

<p><b>Talleres grupales enfocados a dirigentes, representantes y líderes barriales de organizaciones formales e informales</b></p>	<p><b>Se espera que en cada uno de los talleres participen entre 8 y 15 personas</b></p>	<p><b><u>Recomendado</u></b></p> <p>1 Taller por organización (considerando organizaciones formales e informales, agrupaciones relevantes en el barrio (ej. JJVV, Clubes deportivos, grupos juveniles, etc.)</p> <p><b><u>Mínimo</u></b></p> <p>Como mínimo se debe realizar <b>1 taller</b> en los que se agrupen a las diversas organizaciones.</p>
<p><b>Talleres grupales enfocados a actores locales y/o representantes territoriales</b></p>	<p><b>Se espera que en cada uno de los talleres participen entre 8 y 15 personas</b></p>	<p><b><u>Recomendado</u></b></p> <p>Se debe considerar a los actores institucionales que se encuentren en el barrio y/o entorno más próximo y que sean relevantes en el desarrollo del territorio (ej. Jardín Infantil, colegios, comisarías, iglesias, etc.). Por otra parte, se deben considerar los representantes sectoriales- territoriales (ej. delegado de pasajes o cuadra, etc.)</p> <p>1 Taller con actores institucionales</p> <p>1 Taller representantes territoriales</p> <p><b><u>Mínimo</u></b></p> <p>En caso de no contar con los participantes requeridos, se pueden fusionar ambos talleres y realizar <b>1 Taller</b>.</p>

Adicionalmente, para la aplicación de los Talleres de Autodiagnóstico se sugiere tomar en cuenta algunos aspectos que puedan facilitar su desarrollo, considerando que la flexibilidad y creatividad son elementos esenciales para ajustarse a la realidad de cada uno de los barrios. En la siguiente tabla se presentan algunas consideraciones generales.

**Consideraciones Generales para los Talleres de Autodiagnóstico:**

**Consideraciones previas a los talleres:**

**Adecuada convocatoria:** El equipo debe generar estrategias de difusión de los talleres que permita cumplir con los criterios de representatividad y participación.

**Lugar:** Definir un lugar adecuado que cuente con el equipamiento necesario y condiciones de accesibilidad e infraestructura necesaria para el taller.



**Horario:** Considerando los criterios de representatividad los talleres deben realizarse en horarios que favorezcan la participación de los distintos grupos.

**Materiales:** Los insumos y materiales deben prepararse de manera previa a cada uno de los talleres.

### **Consideraciones durante los talleres:**

**Facilitar:** Se espera que el equipo que dirige los talleres abandone sus pre concepciones sobre el barrio. Que, en su rol facilitador, mire, escuche y aprenda.

**Lenguaje:** Se debe utilizar lenguaje adecuado y comprensible por todas y todos, ya sea oral, escrito o gráfico.

**Metodología:** Utilizar metodologías creativas que potencien la comunicación para la creación de espacios de confianza y respeto entre todos y todas.

**Recolección y registro de la información:** Se debe recolectar a través de registro de audio u otro similar la información proporcionada por todos los actores, resguardando la confidencialidad de los participantes.

### **Actores Involucrados:**

**Comunidad local (vecinos/as y organizaciones del barrio):** Son actores esenciales en la construcción del diagnóstico colectivo a través de su participación voluntaria en los Talleres, siendo protagonistas del espacio de reflexión y análisis de la realidad barrial.

**Entidades ejecutoras (Municipio):** El equipo ejecutor es responsable directo de aplicar los talleres en el Barrio, coordinar la participación de los diversos grupos en base a los criterios de representatividad; proveer y preparar los materiales de los talleres; recopilar la información y sistematizarla.



**Medios de verificación:**

- Registro Fotográfico y o visual
- Material de Apoyo aplicado en el taller (a criterio del equipo ejecutor)
- Minuta o Programa de Actividades
- Lista de Asistencia
- Informe de Sistematización o Acta de Acuerdos

Barron, E., Bustos, C., Bustos, M., Fritis, A., González, S., Hillmer, E., Larraín, I., Monsalve, S., Sáez, T., Tapia, I., Verdugo, J., Yavar, F., (Mayo 2013),

**2.- Matriz FODA**

Respecto a la aplicación de este instrumento, deberán aplicar un FODA en base a los ejes transversales de Identidad y Participación, Seguridad y Medioambiente, para lo cual queda a libertad el uso de apoyo metodológico, (se recomienda ser lúdico, utilizando imágenes o colores que diferencien cada uno de los aspectos del FODA), del mismo modo se recomienda aplicarse en una sesión y bajo la metodología de grupos de trabajos rotatorios por ejes, donde cada delegado será responsable de orientar un eje estratégico.

	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas

### 3.- Marchas Exploratorias

#### Metodología.

La metodología abarca 5 grandes ámbitos que se deben tener en consideración a la hora de poner en marcha esta herramienta, estos son:

- Conformación del grupo
- Planificación y logística
- Conformación del recorrido
- Registro de lugares, usos y atributos
- Sistematización de la información.

#### Conformación de los grupos:

- a) Para la realización de la marcha se debe congregarse a un grupo de no más de quince personas, quienes estarán a cargo del Equipo de Delegados Territoriales, quien deberán proponer a un integrante bajo el rol de anfitrión, mientras el resto del equipo prestará apoyo de las actividades
- b) El grupo de personas debe estar conformado por un número equitativo de hombres y mujeres (idealmente 50% de hombres y 50% de mujeres).

Estos criterios de conformación del grupo serán relativamente flexibles y dependen de la configuración demográfica del barrio. Así, por ejemplo, si en un barrio la población es mayoritariamente joven y prácticamente no hay adultos mayores, no será necesario que ese grupo esté representado. Se busca que las marchas incorporen la diversidad de perfiles demográficos, actores y actividades del barrio. Que permitan una percepción distinta del territorio.

Se sugiere también que en el grupo se incorporen niños de entre 10 y 15 años, acompañados por sus padres de ser necesario para poder recoger su opinión.

Si la convocatoria o interés de participación de los vecinos supera las quince personas inicialmente establecidas, se realizan cuántas marchas sean posibles de efectuar por parte del equipo de barrio.

### Planificación y materiales:

- a) Para realizar la planificación del recorrido cada equipo de Delegados territoriales, deberá contar con un plano del Polígono, idealmente contrastado con una imagen de Google Earth que ayude a identificar con mayor facilidad recintos y zonas no habitacionales, como supermercados, plazas, fábricas, etc. Si se requiere una imagen con mejor resolución podrá ser solicitada al nivel central en formato digital.
- b) Es necesario delimitar el área que se va a recorrer con anterioridad, para ello la imagen deberá contener los límites del barrio; ello permitirá que el equipo realice una planificación del recorrido considerando el tiempo acotado en que la marcha será realizada, para que en lo posible no quede ningún lugar sin recorrer. Sin embargo, es fundamental, que dicho recorrido sea luego trabajado con los vecinos ya que son ellos quienes mejor pueden señalar que lugares les son de interés visitar.
- c) La realización de la marcha debe ser planificada en un horario que permita contar con el número de participantes programados y dentro de los rangos etarios establecidos previamente; para ello se sugiere que se realice en horario de tarde o de noche o fin de semana. Además, se debe considerar que el recorrido no debe durar más de dos horas, incluyendo la introducción.
- d) Para la realización de la marcha exploratoria el equipo debe contar con cámara de video y cámara fotográfica que permita registrar la actividad y las discusiones generadas en torno a la definición de las características de cada uno de los lugares del barrio. También a posteriori podrá ayudar en el proceso de sistematización de la información y además podrá servir posteriormente como insumo comunicacional del programa. Además de un Plano o imagen satelital del barrio de gran tamaño que permita ir anotando cada uno de los lugares recorridos.
- e) Es necesario preparar el material para cada uno de los vecinos que participarán en la marcha, contando por lo menos con:
  - Un Plano o imagen satelital del barrio de tamaño carta.
  - Lápices.

### Conformación del Recorrido:

- a) Antes de comenzar el recorrido, se debe realizar una breve introducción y sensibilización previa, sobre la metodología de la marcha exploratoria y sobre el foco en los ejes transversales, para ello se sugiere seguir los siguientes pasos:
  - Presentación del coordinador de la marcha, de los miembros del equipo de barrio y de los participantes.
  - Explicación del objetivo del recorrido y la metodología de trabajo.
  - Breve explicación sobre los ejes transversales y como poner atención en ellos durante el recorrido.
  - Se reparte el set de trabajo a cada participante.
  - Socializar y responder consultas sobre el uso de los lugares y sus atributos.
  - Se concuerda el recorrido de la marcha a partir de propuesta realizada por el equipo, sin embargo, la idea es que los lugares visitados son los que emerjan desde los vecinos y tengan significancia para ellos.
- b) Se debe realizar la grabación y la aplicación de fotografías desde el comienzo de la actividad hasta el final.
- c) Se deberá procurar hacer un recorrido ordenado para asegurar cubrir todo el barrio, independiente de que existan manzanas donde no se identifican lugares relevantes.
- d) El coordinador conducirá el recorrido ayudando a responder el cuestionario de manera ordenada y correlativa, así es posible que todos los participantes vayan respondiendo y evaluando las mismas preguntas al mismo tiempo. Adicionalmente se sugiere:
  - Al iniciar el recorrido y durante todo el trayecto, el personal de apoyo y anfitrión, deberán procurar que todo el grupo avance en conjunto y detenerse en aquellos lugares que para una o más personas parezcan relevantes.
  - Se debe entregar el tiempo suficiente para que los participantes realicen las sugerencias debidas.
  - Es importante que todas las personas del grupo logren dar su opinión y participen, tratando de evitar que se generen liderazgos muy fuertes que acaparen las decisiones en torno a los lugares, sus usos y sus atributos.
  - Estimular la conversación entre los participantes.
  - Recoger y anotar los comentarios adicionales que hagan los participantes, puesto que ayudará a organizar los resultados de la experiencia.

- Al finalizar el recorrido se sugiere realizar una breve evaluación de la actividad e invitar a los vecinos a las próximas actividades que se realizarán.

### **Registro de lugares, atributos y usos:**

El recorrido será registrado por los Delegados Territoriales, quienes deberán elaborar a libre disposición una planilla de diferenciación de cada eje, para lo cual se pueden basar en la información adquirida en la sesión de FODA y Talleres de Autodiagnóstico, esto a su vez será nutrido por la opinión y sugerencia de los participantes.

### **Sistematización de la información:**

Este queda a libre elección del Equipo de Delegados, procurando reflejar fielmente la información recogida durante la marcha exploratoria especialmente de los participantes, del mismo modo se sugiere que se plasmen aquellas impresiones que se consideren de importancia de parte del equipo.

Barron, E., Bustos, C., Bustos, M., Fritis, A., González, S., Hillmer, E., Larraín, I., Monsalve, S., Sáez, T., Tapia, I., Verdugo, J., Yavar, F., (Mayo 2013),

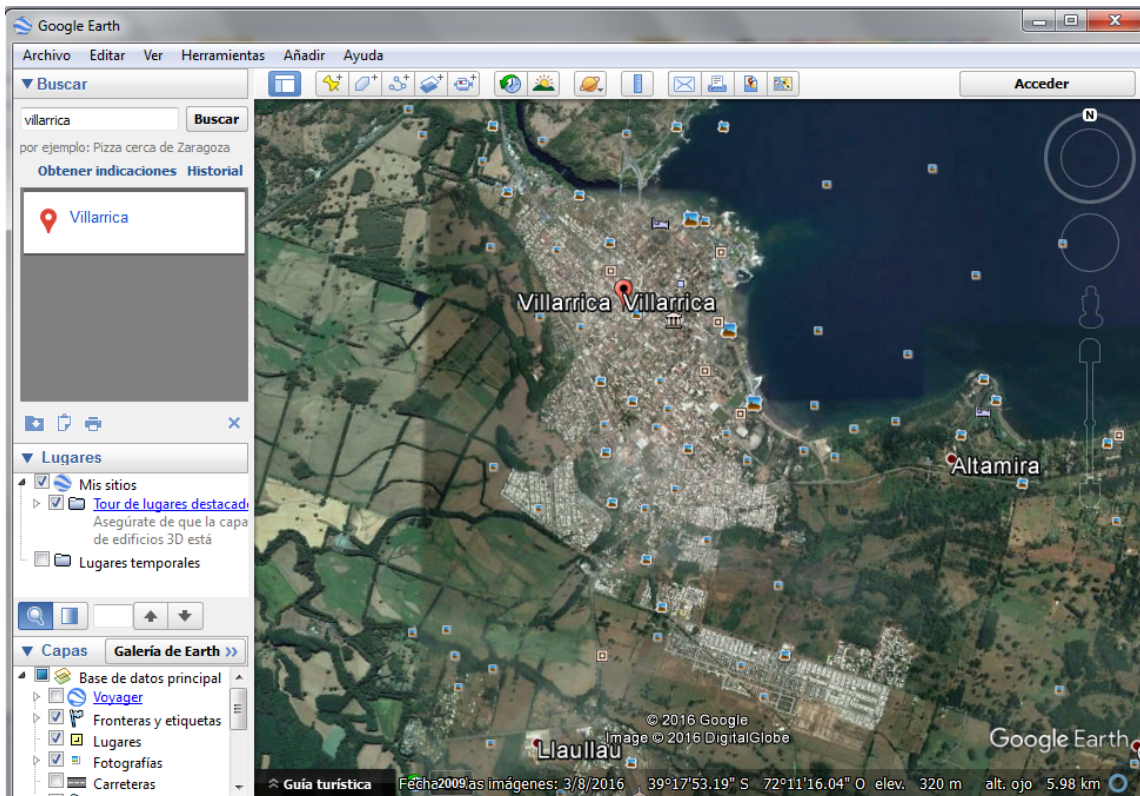
### **4.- Informe Final de Diagnóstico:**

El Informe Final de Diagnóstico es una herramienta que permite tener de forma compilada la información obtenida durante el proceso de diagnóstico del barrio (mesas de trabajos, asambleas, talleres, marchas exploratorias, etc.), con el fin de comprender posibles soluciones las cuales se estamparan en un plan de trabajo en la fase de ejecución, para lo cual el equipo deberá planificar sus actividades bajo una Carta Gantt., la documentación queda a libre criterio del equipo.

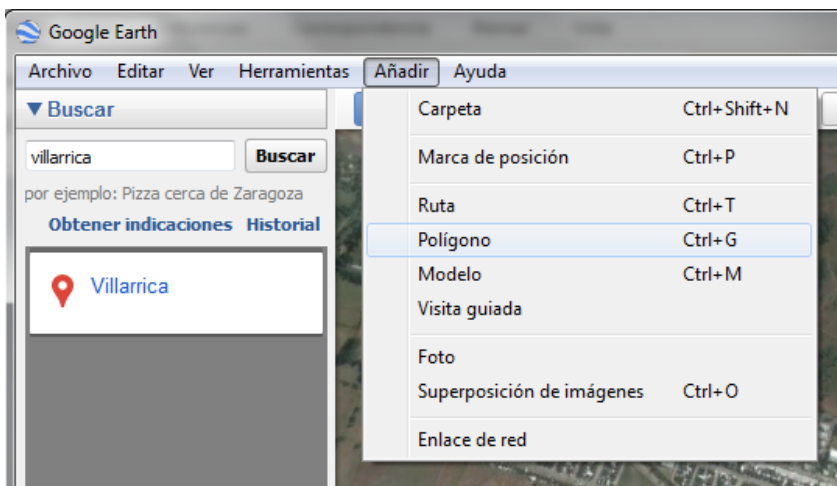
### 8.3.- Tercera Fase: Elaboración de mapas de delimitación de las Juntas de Vecinos Urbanas v/s Polígonos de Intervención.

Para la elaboración de mapas, se recomienda utilizar el software gratuito Google Earth, disponible en la página

<https://www.google.es/intl/es/earth/index.html>

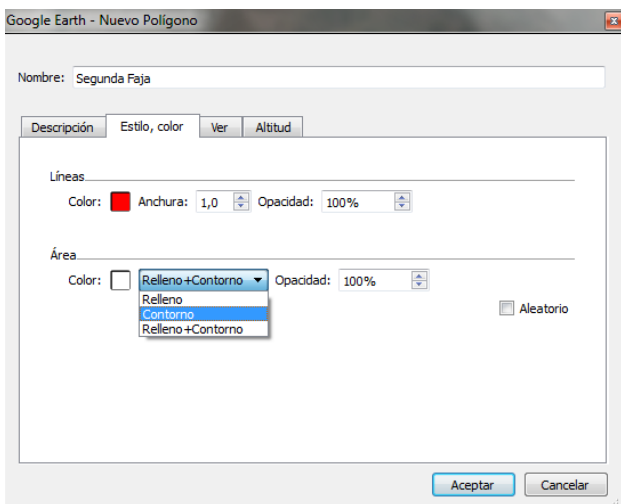


**Polígonos Virtuales:** La identificación virtual de los polígonos de intervención, se realiza por medio de la Herramienta “Polígonos” que dispone el software, situándose en la pestaña “Herramientas - Añadir - Polígono”

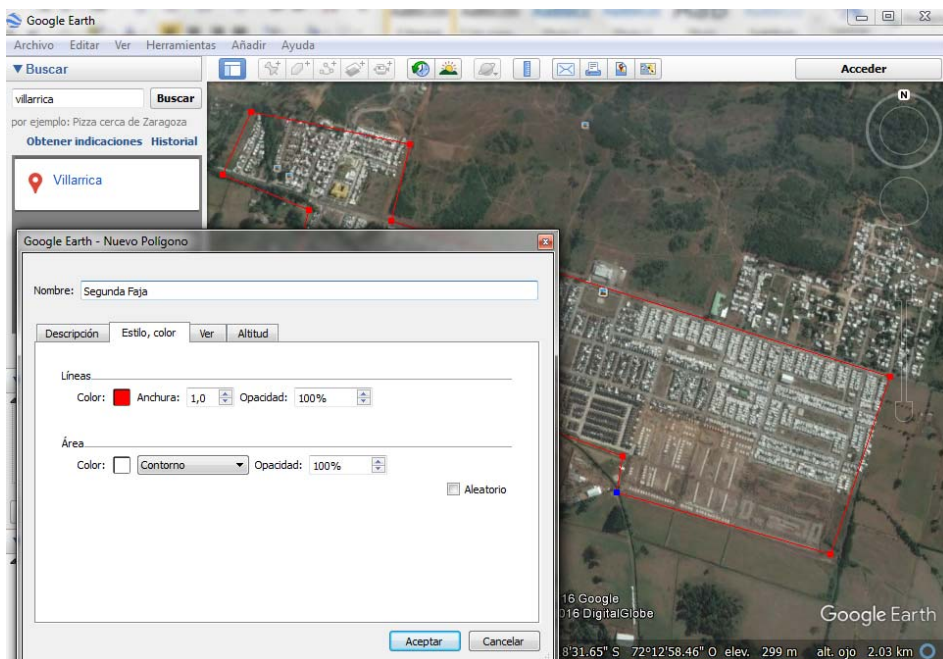


### Especificar el Nombre del Polígono, Estilo de Línea y Área:

En el ejemplo se nombra el polígono como “Segunda Faja”, en la Pestaña “Estilo, Color”, se especifica que el contorno del polígono será de **color rojo** y sin relleno, de igual modo se puede realizar un colorido de relleno para diferenciar entre polígonos, se sugiere que se disminuya la opacidad para diferenciar el fondo del mapa.



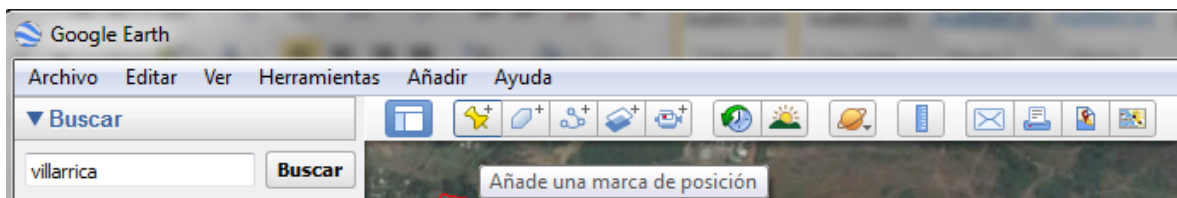
Con el puntero del mouse deberán trazar las líneas del polígono, este nos permite moverlas por medios de los “Puntos de Intersección”, una vez finalizado, hacer clic en Aceptar, para guardar los cambios.



Del mismo modo el programa nos permite crear subpolígonos al interior de este.

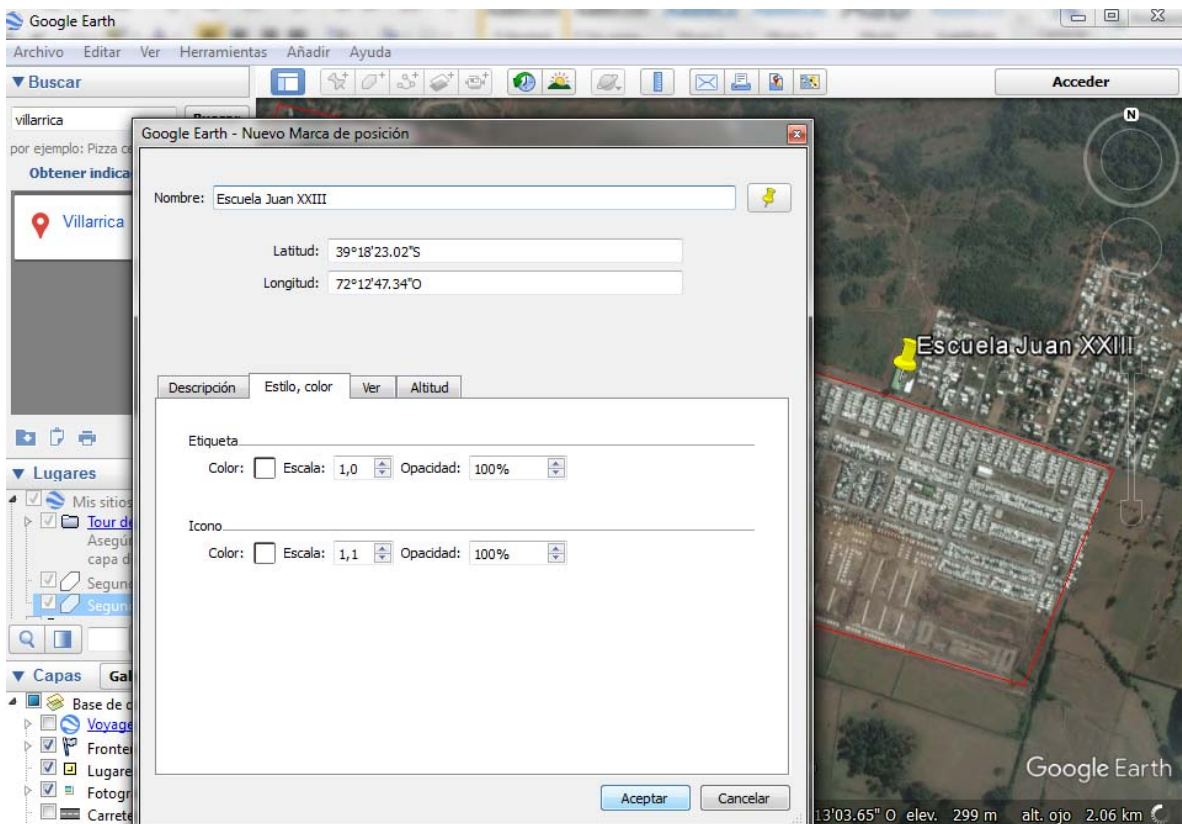
### Herramienta “Marca de Posición”:

Esta herramienta nos permite guardar una posición de referencia, para lo cual deberán hacer clic en el área me muestra la siguiente imagen



Las opciones son similares a la herramienta “Polígonos”, en el ejemplo se señala la ubicación de la Escuela Juan XXIII ubicada en el Polígono Segunda Faja, se puede establecer distintos colores de Marcas, que pueden diferenciar distintas ubicaciones de: Servicios, Instituciones, Comercio, Áreas Verdes, Puntos Conflictivos, etc.





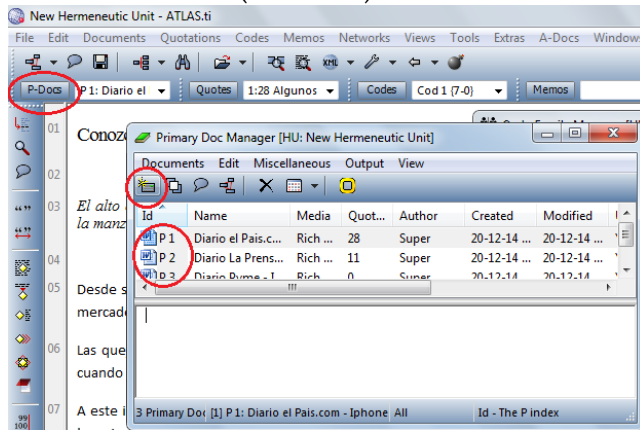
En el proceso metodológico de esta fase, se establece la creación de mapas de delimitación, principalmente divididas en cuatro capas, por lo que se sugiere que los equipos Territoriales adopten unificar criterios, especialmente colores de polígonos y marcaciones.

**8.4.- Cuarta Fase: Descripción Metodológica y Elección de Herramientas para la detección y solución de problemáticas en un proceso de desarrollo a escala barrial.**

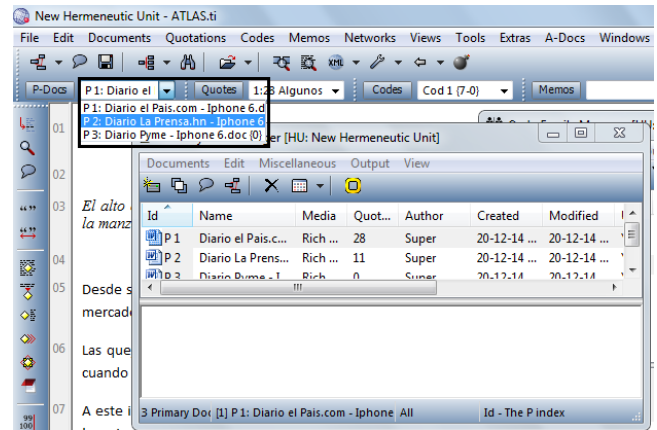
**1.- Análisis de discurso y elaboración de estadísticas:**

Respecto al análisis de discurso, los Delegados Territoriales deberán saber manejar el software Cualitativo Atlas Ti, en lo que deberán ser capaces de identificar los discursos de mayor relevancia durante el proceso con el fin de contrastar científicamente las principales hipótesis propuesta en el proceso de intervención, a continuación, se presentan distintos pantallazos de las principales funciones que software nos ofrece.

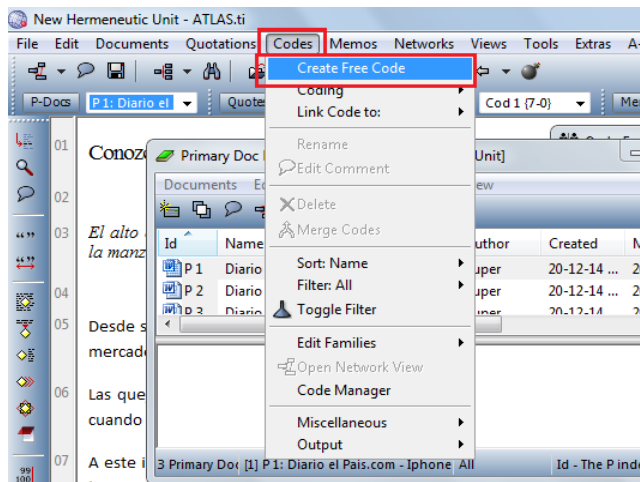
### Insertar Citas (Noticias)



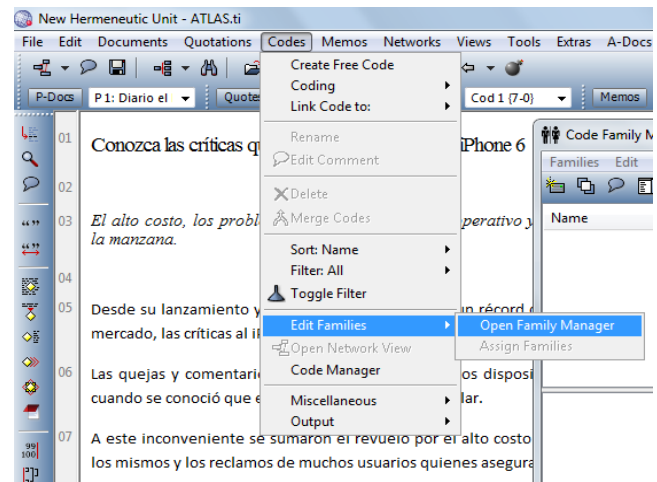
### Revisar Citas



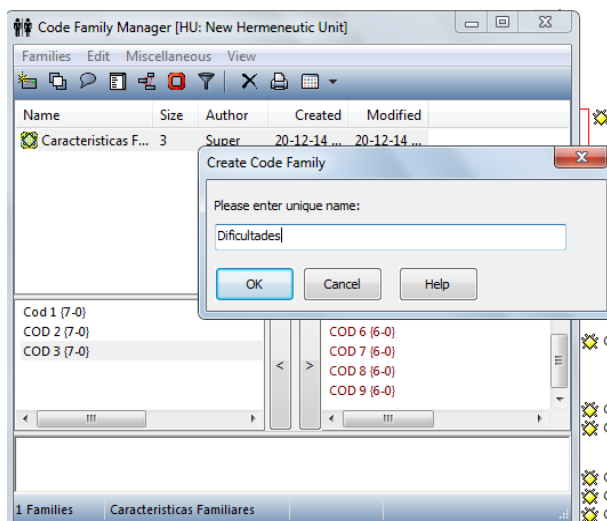
### Crear Códigos



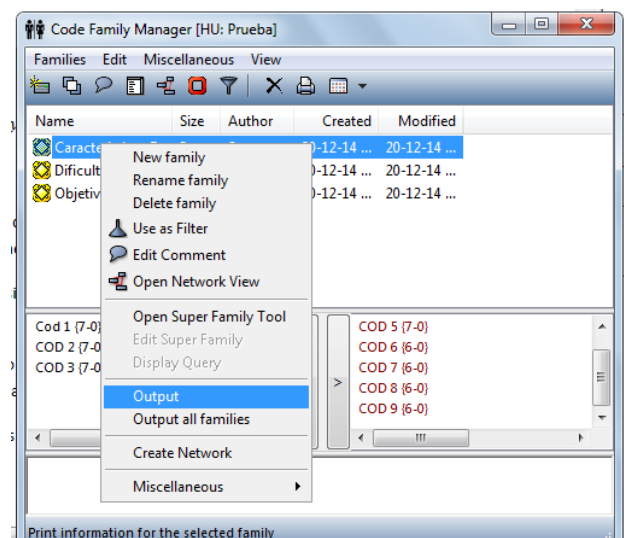
### Asignar Categorías



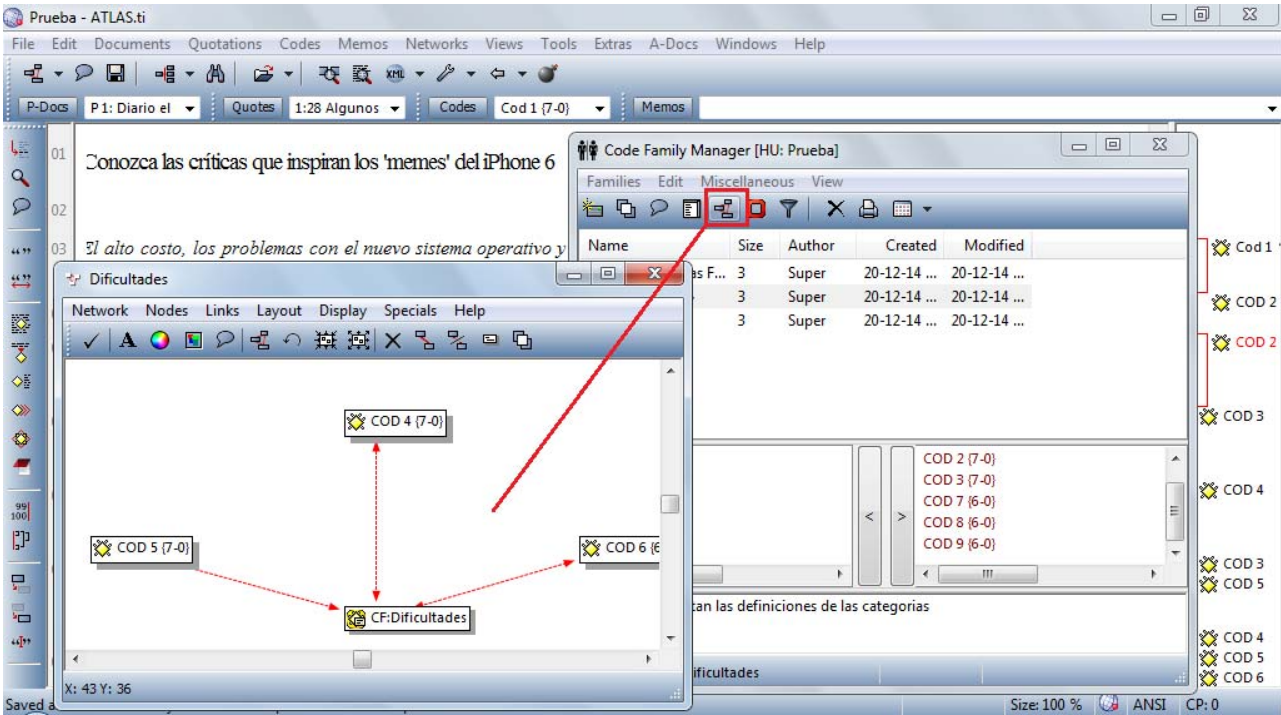
### Asignar Familias de Categorías



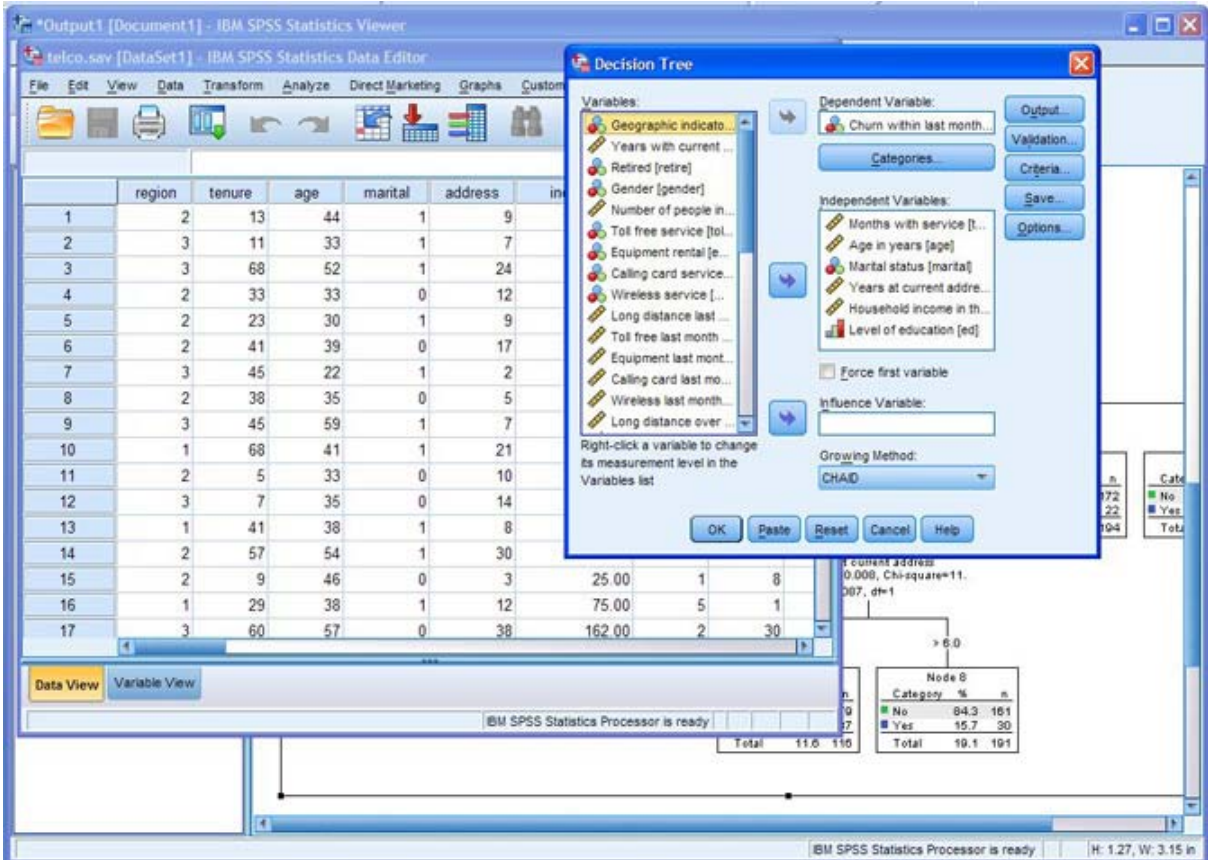
### Incluir Citas



Aplicar Gráficos

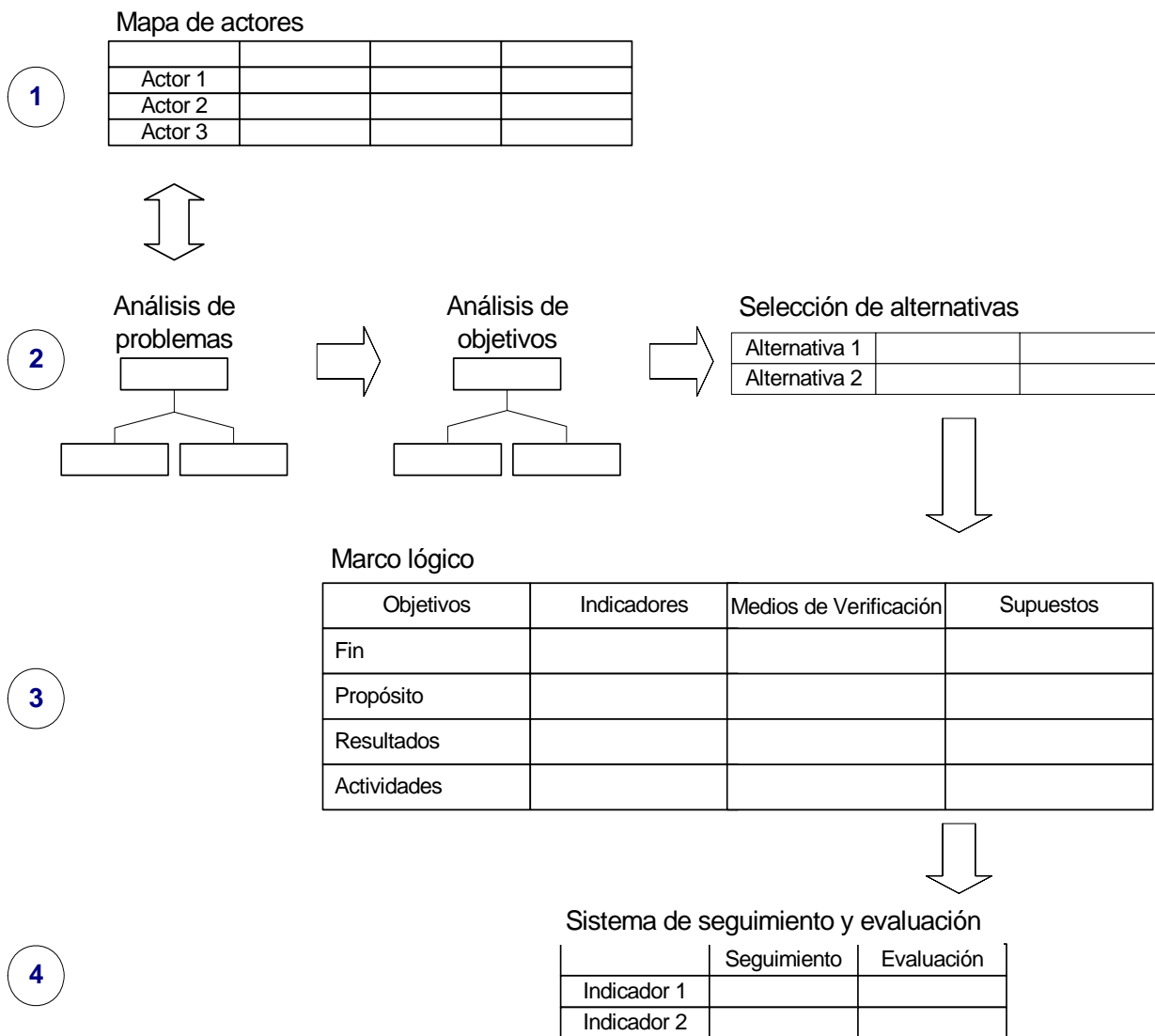


En tanto para el levantamiento de información cuantitativa, se utilizará el software SPSS, de Análisis Estadístico, por lo que se sugiere que el equipo pueda capacitarse en el uso de esta herramienta, a continuación, se presenta un pantallazo del programa en ejecución.



## 2.- Metodología del Marco Lógico:

Los Delegados Territoriales, deberán ser capaces de levantar las propuestas por medio de la herramienta “Metodología del Marco Lógico, que se explica en el ítem “**Esquema de funcionamiento**”, a continuación, se presenta una gráfica donde se destacan sus principales etapas.



## 9.- Conclusiones o Consideraciones Finales

Al término de esta propuesta es necesario precisar que el actor principal del cambio, son los propios vecinos y que tanto la validación y posicionamiento del municipio en el territorio tiene directa relación con las habilidades sociales y nivel de conocimiento que manejen los Delegados Territoriales, del mismo modo es fundamental que los departamentos y oficinas municipales trabajen en completa sinergia.

Esta propuesta nos permite también reconocer la enorme labor desinteresada de parte de los Dirigentes Sociales, nos permite potenciar sus roles en el territorio, identificar nuevos liderazgos e incluirlos en los objetivos de la administración en curso.

Por último, cabe mencionar que el plan permite crear un reconocimiento ordenamiento de los servicios disponibles, tanto del ámbito privado como público, este ordenamiento sirve como forma de descongestión de las demandas individuales y dirigir las como una respuesta colectiva y no individual, de esta forma se crea un plan de trabajo eficaz y expedito.

## 10.- Referencias Bibliográficas.

Alvarado, G., Moya, J., (Marzo 2008), División Político Administrativo y Censal 2007, Santiago, Chile: Instituto Nacional de Estadísticas, Recuperado de: [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/territorio/division\\_politico\\_administrativa/pdf/DPA\\_COMPLETA.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/territorio/division_politico_administrativa/pdf/DPA_COMPLETA.pdf)

Barron, E., Bustos, C., Bustos, M., Fritis, A., González, S., Hillmer, E., Larraín, I., Monsalve, S., Sáez, T., Tapia, I., Verdugo, J., Yavar, F., (Mayo 2013), Documentos de Trabajo Fase 1 - Programa de Recuperación de Barrios - Barrios 2013, Santiago, Chile: Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Boisier, S., (Septiembre 2004), Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente, Santiago, Chile. Recuperado de: <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/3959/000367499.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castillo, P., (Marzo 2006), El Desarrollo Local en la Gestión Municipal, Universidad de Viña del Mar, Viña del Mar, Chile, Recuperado de: <http://docplayer.es/13301144-El-desarrollo-local-en-la-gestion-municipal-local-development-in-municipal-management.html>

Costa, A., Boisier, S., Wang, P., Vergara, P., Von Baer, H., Stohr, W., Vásquez, A., Marcareño, A., Cancino, R., Caro, J., Gilbert, J., Zambrano, A., Schnettler, B., Durtson, J., Williamson, G., Bustamante, G., (Marzo 2004), En la Frontera del Desarrollo Endógeno, Temuco, Chile: Instituto del Desarrollo Local y Regional, IDER de la Universidad de la Frontera.

Fernández, M., Abello, E., Quilaqueo, C., Castro, O., (2010), Consultoría para la elaboración de la planificación estratégica institucional incluyendo definición y levantamiento de procesos e indicadores de desempeño de los servicios, Temuco, Chile: Sur América Capacitación Limitada. Recuperado de: [http://villarrica.org/images/stories/plan/plan\\_estra.pdf](http://villarrica.org/images/stories/plan/plan_estra.pdf)

Finot, I., (2001) Descentralización en América Latina: Teoría y Práctica, Santiago, Chile, Publicación de las Naciones Unidas, Recuperado de: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/7261-descentralizacion-america-latina-teoria-practica>



Fondo Monetario Internacional, (2000), La Globalización ¿Amenaza u oportunidad? Recuperado de:

<https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>

Gaviria, O., (Octubre 2011), Teorías del Desarrollo Local y Enfoques Geográficas, Recuperado de:

[https://www.academia.edu/6376681/Teor%C3%ADas\\_del\\_desarrollo\\_local\\_y\\_enfoques\\_geogr%C3%A1ficos](https://www.academia.edu/6376681/Teor%C3%ADas_del_desarrollo_local_y_enfoques_geogr%C3%A1ficos)

Gobierno de Chile, (2006), Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 18.698, Orgánica Constitucional de Municipalidades, Santiago, Chile, Recuperado de:

<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>

Gobierno de Chile, (1995), Establece normas sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias, Santiago, Chile, Recuperado de:

<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30785>

Ilustre Municipalidad de Villarrica, (2012). Fija el texto refundido, coordinado, sistematizado y actualizado del reglamento de estructura, funciones y coordinación de la Municipalidad de Villarrica y deroga reglamentos anteriores, Recuperado de:

[http://www.portalvillarrica.cl/index.php/documentacion-transparencia-activa/cat\\_view/36-facultades-y-funciones/56-municipal](http://www.portalvillarrica.cl/index.php/documentacion-transparencia-activa/cat_view/36-facultades-y-funciones/56-municipal)

Kaplan, R., Norton, D., (2004), Mapas Estratégicos". Barcelona, España, Ediciones: Gestión 2000. Recuperado de:

[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/BSC/\[PD\]%20Libros%20-%20Mapas%20Estrategicos.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/BSC/[PD]%20Libros%20-%20Mapas%20Estrategicos.pdf)

Lobera, P. (1865), Crónica del Reino de Chile, Santiago de Chile, Chile, Editorial: Imprenta del Ferrocarril, Recuperado de:

<http://www.memoriachilena.cl/archivos2/pdfs/MC0008848.pdf>

Muñoz, J., Soto, J. (1952). 400 Años de Villarrica, Sinopsis histórica y bibliográfica de un pueblo lacustre, Padre Las Casas, Chile: Editorial San Francisco.



Porras, J., Espinoza, V., (2005), ¿Apitutados o Apechugadores? El Clientelismo Político en el Campo Chileno, Santiago, Chile, Editorial: Universidad Bolivariana, Recuperado de:

[http://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1253288712.durston\\_apitutados\\_o\\_apechugadores\\_clientelismo\\_eub\\_2\\_.pdf](http://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1253288712.durston_apitutados_o_apechugadores_clientelismo_eub_2_.pdf)

Ramírez, J., (2009), Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas, Ciudad de Xalapa Veracruz, México: Universidad Veracruzana, Recuperado de:

<http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Rojas, A., Leiva, C., Contreras, A., (Diciembre 2009), Manual de Diagnóstico e Intervención Prevención Situacional en Barrios, Santiago, Chile: División de Seguridad Pública - Ministerio del Interior, Programa de Recuperación de Barrios - Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Toledo, J., Inostroza, L., Gaete, A., (Octubre 2013), Informe Diagnóstico Compartido Barrio Nueva Villarrica, Villarrica, Chile, Recuperado de:

<https://drive.google.com/file/d/0B4w9Tjep7hkcQldRRVcxWVlsZ1E/view>

Vite Pérez, M., (2000), La Globalización Económica: ¿Una nueva fase de la mercantilización de la vida social?, Frontera Norte, Volumen 12, Numero 23, Recuperado de: <http://www.docfoc.com/6-f23notalaglobalizacioneconomicspdf>