

# **TERCER INFORME DE AVANCE**

## **PROYECTO: ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE PUERTO MONTT**

**CORDILLERA, Centro de Estudios Municipales  
Enero 1998**

## INTRODUCCIÓN

El presente documento es el tercer informe de avance del Proyecto: "Actualización del Plan de Desarrollo Comunal de Puerto Montt" que ejecuta "Cordillera, Centro de Estudios Municipales" para la Ilustre Municipalidad de Puerto Montt. Este proyecto forma parte del Plan de Fortalecimiento Institucional (PLAFIM) de ese municipio, que ha sido acordado por dicho municipio y el Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal (PROFIM), dependiente de la SUBDERE

Este informe está compuesto de dos capítulos que corresponden a tareas y enfoques bien diversos: El primer capítulo plantea algunas propuestas para aumentar la participación tanto al interior del Municipio como de la comunidad en su conjunto en la definición del presupuesto municipal. Estas propuestas están pensadas como posibles de realizarse durante 1998 con el fin de discutir el presupuesto de 1999. El segundo capítulo presenta el catastro de organizaciones sociales de Puerto Montt, que puede ser usado por el municipio para diversos fines, entre ellos aumentar la participación de estas organizaciones en las orientaciones del municipio. Este segundo capítulo un disquette que contiene archivos magnéticos

Ambos capítulos se presentan en volúmenes separados, debido a que el uso que se les dará es notablemente diferente.

**PROPUESTA DE METODOLOGÍAS  
PARA UNA DEFINICION  
PARTICIPATIVA Y SOLIDARIA  
DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL 1999**

## Indice

<b><i>INTRODUCCIÓN</i></b> _____	<b>6</b>
<b><i>ANTECEDENTES</i></b> _____	<b>6</b>
<b>LA PARTICIPACIÓN EN EL GOBIERNO LOCAL</b> _____	<b>6</b>
LA PARTICIPACIÓN COMO ILUSIÓN: _____	6
LA PARTICIPACIONITIS: _____	7
LA PARTICIPACIÓN COMO UN PROCESO DE INTERACCIÓN Y COMPROMISO ENTRE EL GOBIERNO COMUNAL Y LA COMUNIDAD. _____	7
LOS PASOS QUE SE HAN DADO (CONSULTA Y PREPARACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO) _____	7
<b><i>METODOLOGÍA</i></b> _____	<b>9</b>
<b><i>DESCRIPCION DEL ACTUAL PROCESO DE FORMULACION DEL PRESUPUESTO Y FONDOS CONCURSABLES DEL MUNICIPIO</i></b> _____	<b>10</b>
<b>EN EL ÁMBITO INTERNO</b> _____	<b>10</b>
A.- Direcciones _____	13
B.- Alcaldía _____	13
<b>CONCURSO COMUNAL DE PROYECTOS</b> _____	<b>16</b>
ORIGEN DEL PROYECTO: _____	16
LOS PARTICIPANTES: _____	16
ASESORÍA TÉCNICA _____	19
EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS _____	19
EJECUCIÓN _____	20
FINANCIAMIENTO _____	20
<b>COMENTARIOS AL PROCESO DE FONDOS CONCURSABLES</b> _____	<b>20</b>
<b><i>ANTECEDENTES PARA LA FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA</i></b> _____	<b>23</b>
<b>PARTICIPACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL</b> _____	<b>23</b>
<b>EL LIDERAZGO COMO ELEMENTO NECESARIO PARA LA ORIENTACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN</b> _____	<b>24</b>
<b>CARACTERÍSTICAS Y CONTENIDO DEL PRESUPUESTO RESULTANTE</b> _____	<b>24</b>
<b>COMENTARIO AL ACTUAL PROCESO METODOLÓGICO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO</b> _____	<b>26</b>
<b><i>PROPOSICIONES METODOLOGICAS PARA LA DEFINICION PARTICIPATIVA Y SOLIDARIA PARA EL PRESUPUESTO 1999</i></b> _____	<b>29</b>
<b>RECOMENDACIONES GLOBALES</b> _____	<b>29</b>
LA PARTICIPACIÓN ES NECESARIA _____	29
EL MARCO DE LA PARTICIPACIÓN DEBE CORRESPONDER A LA OFERTA Y CAPACIDAD MUNICIPAL _____	31
<b>RECOMENDACIONES ESPECIFICAS</b> _____	<b>34</b>
1.- LA PARTICIPACIÓN DE LAS DIRECCIONES Y DEPARTAMENTOS MUNICIPALES EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO _____	34
GENERALIDADES. _____	34
1. Visión Estratégica y Entusiasmo al Momento de Partir. _____	37

2. Consulta a las Direcciones Municipales: Pad Alfa. _____	38
3. Discusión y Formulación del Presupuesto al Interior de los Departamentos Municipales. _____	40
4. Sistematización de la Información en la SECPLAC _____	42
5. La Versión Beta (y definitiva) del Plan de las Direcciones y del Presupuesto Municipal _____	48
2.- LA PARTICIPACION DE LOS CIUDADANOS EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL _____	49
La Consulta Ciudadana _____	50
Fondos Concursables, Subvenciones y Transferencias de Recursos a Organizaciones Sociales _____	61
La participación del Concejo Municipal en la elaboración del Presupuesto _____	76
Propuesta para el control de Gestión desde el Concejo Municipal _____	76
<b><i>BIBLIOGRAFIA</i></b> _____	<b>80</b>
<b><i>Anexos</i></b> _____	<b>81</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo tiene por objeto proponer una metodología que permitirá, a través de diversos proyectos e iniciativas, aumentar la participación, de los funcionarios y de la comunidad en general, en la elaboración de Presupuesto Municipal para 1999.

En la segunda sección se presentan algunos antecedentes básicos para enmarcar la propuesta. La tercera sección describe el proceso con el que actualmente se formula el presupuesto municipal en Puerto Montt. La cuarta sección es la propuesta propiamente tal.

## **ANTECEDENTES**

### **LA PARTICIPACIÓN EN EL GOBIERNO LOCAL**

La participación es uno de esos conceptos que, por su extendido uso, a veces con características propias de una moda, o por su manipulación intencional, puede ser entendido de muchas formas y asumido en diferentes grados.

#### **LA PARTICIPACIÓN COMO ILUSIÓN:**

En un extremo se ubica el concepto de participación (si se nos permite llamarlo así) en el que una organización o comunidad está participando al escuchar las determinaciones de las autoridades. Esta modalidad autoritaria-eficientista postula que las cosas se hacen más rápidas y de manera más eficiente si el que toma las decisiones comunica sus decisiones al resto de la organización o comunidad exigiendo y controlando su plan.

Desde luego, una postura como esta contiene varios riesgos entre los cuales destaca la generación de actitudes de sumisión por parte del resto de la comunidad (lo que empobrece las posturas y análisis críticos, coarta iniciativas individuales y frena la innovación y el cambio). También la modalidad autoritario-eficientista crea resistencias en los grupos de trabajo, frustraciones encubiertas llegando a niveles como la crisis de adhesión y lealtad.

Otra modalidad que impide mayores niveles de participación que los de la sumisión es la tecnocrático-autoritaria la que afirma que toda gestión de dirección y planificación, tanto al interior de la municipalidad como hacia la comunidad, constituye un problema técnico que es del ámbito de expertos y profesionales. Con ello se descalifica toda opinión que no está avalada académicamente por un título profesional o por el expertizaje específico.

## **LA PARTICIPACIONITIS:**

Este es el extremo democrático-participativista que postula que todas y cada una de las decisiones debe someterse al veredicto popular. Se trata de una postura que al fin termina por ejercer una profunda manipulación en la organización al mismo tiempo que se disminuye drásticamente la velocidad de todos los procesos de la gestión.

## **LA PARTICIPACIÓN COMO UN PROCESO DE INTERACCIÓN Y COMPROMISO ENTRE EL GOBIERNO COMUNAL Y LA COMUNIDAD.**

La estrategia de desarrollo y, por ende, la intervención comunal requieren un proceso de participación de la gente relativamente equilibrado, que evite situarse en los extremos. De esta manera, la participación al interior de la organización municipal debe apuntar a generar un grupo humano que reconozca y valide los objetivos colectivos, donde cuyos miembros puedan interactuar y cooperar poniendo lo mejor de sí para el logro de las metas que se han preestablecido.

En otras palabras, la participación es una poderosa herramienta para generar dinámicas al interior de la organización de modo que todos los funcionarios (o al menos la gran mayoría) se sienten formando parte del proceso y no al margen de él.

## **LOS PASOS QUE SE HAN DADO (CONSULTA Y PREPARACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO)**

El Gobierno Municipal de la comuna de Puerto Montt ha definido en su programa la necesidad de estimular la participación de personas, grupos y organizaciones sociales en los procesos de toma de decisión sobre asuntos de interés comunal.

En la presentación del programa de gobierno comunal el Sr. Alcalde don Raúl Blanco W. señala:

“La necesidad de generar en el marco de una amplia participación ciudadana un proyecto visionario consistente y coherente con la realidad de nuestra comuna y constituir una comuna no sólo progresista, sino también en un lugar habitable y de mejor calidad de vida para los Puertomontinos y de quienes nos visitan”<sup>1</sup>.

En dicha presentación, el Sr. Alcalde expresa su preocupación por la “ausencia de

---

<sup>1</sup> Programa de Gobierno Comunal, Octubre 1996

una acción política que vincule y coordine el desarrollo social, con el desarrollo de las organizaciones de base y la participación ciudadana. La gente está ausente del diseño y ejecución de los programas dirigidos a elevar la calidad de vida”.

Durante el año y medio de trabajo del nuevo equipo de gobierno ha tenido resultados significativos en el avance de los objetivos formulados en el programa de gobierno.

En efecto, el Gobierno Municipal, realizó una amplia consulta ciudadana, con el objeto de conocer la opinión de ésta, en materia de inversiones y simultáneamente conocer el grado de satisfacción que tienen los usuarios de los principales servicios prestados por el municipio.

El municipio está elaborando un plan estratégico que oriente la acción de la institución para los próximos años, y que de respuesta a la voluntad política del gobierno comunal, de convertir a la comuna no solo en una “comuna progresista”, sino también en un lugar habitable y de mejor calidad de vida para sus ciudadanos.

Con el objetivo de vincular y coordinar el desarrollo de la gestión del equipo de gobierno con las organizaciones sociales, se ha puesto a disposición de las organizaciones importantes recursos financieros, a través de la modalidad de dos Concursos Comunales de Proyectos efectuados en el año 1997.

“En estos concursos pueden presentar proyectos todas aquellas organizaciones comunitarias territoriales y funciones y de otra índole social sin fines de lucro que cuenten con personalidad vigente y que tengan su domicilio dentro del territorio jurisdiccional de la comuna de Puerto Montt.\*

Los proyectos que pueden postular las organizaciones sociales, están relacionados con las áreas de infraestructura, equipamiento y desarrollo comunitario, con montos que van entre 35 UF y 60 UF. Se presentaron ciento cuarenta propuestas al primer concurso (año 1997).

La dirección del municipio se ha propuesto dar un nuevo paso. Invitar a los ciudadanos y a distintos actores a participar en el proceso de **elaboración del Presupuesto Municipal**.

El objetivo de este estudio es proponer una metodología que permita conducir el proceso de elaboración participativa del presupuesto municipal, a partir de la experiencia del propio municipio de Puerto Montt y como asimismo de otros municipios.

---

\* Bases administrativas generales del segundo concurso comunal de proyectos

## **METODOLOGÍA**

Esta propuesta se realizó durante el mes de enero de 1998 y consideró para su elaboración, entrevistas a funcionarios municipales, dirigentes sociales que habían participado en el proceso de Concurso de Proyectos, como asimismo a directivos superiores y a miembros del Concejo municipal.

Las entrevistas a los funcionarios municipales estuvieron dirigidas a conocer el proceso de construcción del Presupuesto Municipal, sus limitaciones y las propuestas a futuro. También, se consultó el grado de participación de las Direcciones en los diversos momentos de la construcción del documento y, el proceso de discusión al interior de cada unidad.

Se les consultó a los entrevistados, su opinión sobre las características y experiencia de participación ciudadana en los Fondos Concursables, el grado de cumplimiento de los objetivos logrados, sus comentarios al tipo de proyectos presentados por las organizaciones sociales, el grado de desarrollo de las organizaciones que postularon.

Para conocer la metodología que usó el Municipio para el desarrollo del Concurso de Proyectos, se estudiaron los principales documentos de trabajo, las bases de las convocatorias y los análisis que realizó la Secretaría de Planificación sobre el tipo de organización y los proyectos presentados.

La bibliografía consultada, sobre la experiencia de otros municipios en fondos concursables y participación ciudadana en la elaboración del presupuesto se indica al final del texto.

## **DESCRIPCION DEL ACTUAL PROCESO DE FORMULACION DEL PRESUPUESTO Y FONDOS CONCURSABLES DEL MUNICIPIO**

Actualmente la Municipalidad de Puerto Montt efectúa un proceso doble para definir el Presupuesto Municipal.

Por una parte, realiza un amplio trabajo de consulta a todas las unidades municipales, sean éstas de línea asesora o ejecutora, a fin de establecer los gastos operacionales y de inversión que se requerirá para el ejercicio del año siguiente.

Por otra, hace un año ha estado organizando un proceso participativo ante las organizaciones comunitarias para definir algunas inversiones de carácter social bajo la modalidad de concurso (Concurso de Iniciativas Comunitarias).

El nivel de ambos flujos de egresos está determinado previamente, en parte, por una serie de estudios y consultas relacionadas con los ingresos esperados. En este caso, la información proporcionada por algunos organismos regionales recaudadores es parte de las variables a considerar.

Conviene destacar que en los casos referidos al gasto, se solicita información de carácter evaluativa de modo de respaldar las acciones de continuidad que hayan sido exitosas y viceversa. El sistema de evaluación está determinado por cada unidad interna pero el parámetro principal apunta a medir el grado de cumplimiento del propósito que originó el gasto.

### **EN EL ÁMBITO INTERNO**

La SECPLAC asume cada año, como lo señalan las disposiciones jurídicas, la tarea de gerenciar el proceso destinado a formular el presupuesto que se presentará al Concejo Municipal.

Se trata de una actividad que abarca a la mayoría de las unidades municipales y que tiene como propósito sistematizar toda la información relacionada con los "requerimientos en materia de recursos humanos, materiales y financieros" que éstas demandan para el ejercicio de sus tareas del año siguiente. Para ello se consideran las siguientes categorías: una destinada a consolidar la información, requerimientos y soporte de las tareas vinculadas con la Gestión y, otra, destinada a registrar las Inversiones en todas sus expresiones.

Con fines de simplificación, hemos organizado el conjunto de información en dos matrices: la Matriz de Gestión y la Matriz de Inversión.

La Matriz de Gestión recaba toda la información presentada por las unidades municipales que sintetiza sus requerimientos para el adecuado ejercicio de sus programas de intervención comunal. Este nivel de información considera, por ende, la demanda de recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su gestión, ya sea administrativa o aquellas actividades de beneficio comunitario directo.

<b>MATRIZ DE GESTION</b>		
<b>Unidades Consultadas</b>	<b>Requerimientos de Gestión</b>	<b>Evaluación de las políticas vigentes</b>
Obras Municipales Desarrollo Comunitario Tránsito Administración y Finanzas Aseo y Ornato Control Dirección Jurídica Alcaldía Secretaría Municipal Juzgados de Policía Local Secretaría de Planificación Servicios Traspasados de Educación Salud Cementerio	Recursos Humanos  Recursos Materiales  Recursos Financieros	
		<b>Propuesta de definición de nuevas políticas</b>  De Ingresos De Servicios municipales De Personal De Servicios Traspasados De Actividades Municipales De Transferencias De Asistencia Social De Inversiones De Administración Activos Otras

La Matriz de Gestión está organizada en tres columnas.

En la primera se distingue el conjunto de unidades consultadas las que, en definitiva, cubren todo el espectro organizacional de la municipalidad.

La segunda columna agrupa tres áreas de requerimientos. A fin de organizar las principales cuentas presupuestarias, se han distinguido los recursos en tres tipos: humanos, materiales y financieros.

La tercera columna se refiere a las políticas que se propone para el año en cuestión así como la evaluación de aquellas en ejercicio. Esto permite a la SECPLAC contar con un referente programático para el año.

La evaluación de las políticas es, además, un instrumento de medición de resultados pese a que no están establecidos ni tampoco sancionados los instrumentos de evaluación aplicables a cada unidad de la organización.

La información referida a la gestión, en definitiva, permite monitorear, por parte de la instancia de planificación, los recursos necesarios para el funcionamiento habitual de todas las unidades.

<b>MATRIZ DE INVERSION</b>		
<b>Unidades Consultadas</b>	<b>Proposiciones de Inversión</b>	<b>Evaluación respecto del cumplimiento de las inversiones vigentes</b>
<b>A.- Direcciones</b> Obras Municipales Desarrollo Comunitario Tránsito Administración y Finanzas Aseo y Ornato Control Dirección Jurídica Secretaría de Planificación <b>B.- Alcaldía</b> Alcaldía Secretaría Municipal Juzgados de Policía Local <b>C.- Servicios</b> <b>Traspasados de</b> - Educación y - Salud Cementerio	Programa de Inversión  Estudios de Inversión  Proyectos de Inversión	
		<b>Propuesta de nuevos proyectos de inversión</b>  Nombre del Estudio, Programa o Proyecto  Prioridad asignada  Descripción  Costos totales  Justificación

La matriz de inversión agrupa todos los antecedentes referidos a los programas, estudios y proyectos de inversión como se indica en la segunda columna. Al igual que en el caso de la información de gestión, para las actuales inversiones también se solicita una evaluación acorde a su grado de cumplimiento. Se ha incorporado además algunas categorías para organizar la administración de las inversiones de mejor forma.

Como puede observarse de ambos grupos de información, la cantidad de antecedentes requeridos en ambas matrices es suficientemente contundente y amplia como para que el proceso de formulación presupuestaria se constituya en la actividad de mayor importancia para la municipalidad durante el segundo semestre de cada año.

En efecto, la Secretaría Comunal de Planificación da inicio al proceso de consulta a las diferentes unidades municipales a comienzos de la segunda quincena de julio mediante un oficio en el cual se especifican los términos de la consulta. Durante las próximas cuatro semanas se abre una línea de asistencia técnica a los directivos de dichas unidades cuya intensidad depende de lo que éstas demanden.

A fines de agosto se tiene una versión preliminar del Presupuesto. Sin embargo, el documento no está necesariamente expresado en términos monetarios en todas sus partes, tarea que es realizada en conjunto con la Dirección de Administración y Finanzas. Durante los próximos días, en consecuencia, tanto SECPLAC como la DAF se abocan a estandarizar monetariamente el Presupuesto bajo hipótesis de comportamiento para algunas variables tanto de ingreso como de gasto. Desde luego, a medida que transcurre el tiempo se cuenta con información del presupuesto vigente ejecutado lo cual permite corregir las estimaciones de comportamiento que se pronosticaron para el año siguiente.

A fines de septiembre se tiene el Presupuesto que será presentado al Concejo Municipal. Naturalmente, el Alcalde ha participado en todo momento en la formulación de los lineamientos, criterios y orientaciones del Presupuesto. Probablemente no ha participado en varias reuniones pero ha dejado establecido con claridad las opciones que darán el sello específico a la gestión municipal.

De esta manera, el proceso que se inició a mediados de julio culmina durante la primera semana de octubre, plazo en el que el Alcalde debe presentar el presupuesto al Concejo Municipal. A contar de esta fecha, se produce el diálogo al interior del gobierno comunal el cual finaliza el 15 de diciembre, fecha tope establecida en la ley orgánica municipal para tener definitivamente aprobado el Presupuesto.

Al interior del Concejo existen mecanismos para los concejales que posibilitan la

participación. Por ejemplo en las comisiones de tránsito, desarrollo local, gestión interna y educación y salud son expresión del intento por mejorar la relación entre el Concejo y la gestión comunal. Aunque la comisión que ha funcionado de manera más permanente es la de tránsito y no habiendo dificultades objetivas para que las otras lo hagan de la misma manera, existe en los concejales una sensación de escasa participación. Sin embargo, en la discusión presupuestaria se organizan reuniones preparatorias de modo que los concejales puedan estudiar y analizar de manera extensa y con más detalles las diversas partidas de gastos (y también de ingresos). Estas reuniones son muy eficaces por cuanto están amparadas por un elemento de sabiduría política: la negociación. En efecto los intereses de la municipalidad expresados a través de las propuestas del alcalde y el soporte técnico que las diversas unidades municipales le incorporan (especialmente SECPLAC) son valorados por los concejales, pero asimismo, los técnicos municipales comprenden que las demandas de los concejales pueden ser atendidas dentro del marco de los intereses estratégicos.

La participación de los miembros del Concejo no debe ser entendida necesariamente como demanda para participar en la gestión del aparato administrativo municipal ni tampoco como demanda para participar en las decisiones de contratos de personal u otra facultad alcaldicia muy reclamada en otras realidades locales.

Lo que necesita el Concejo es un instrumento de seguimiento y control de la acción municipal más eficiente y analítico que los tradicionales reportes trimestrales del estado de la ejecución presupuestaria.

Como se sabe, el Concejo es por definición el órgano de representación ciudadana y en cuanto tal debe contar con instrumentos y recursos adecuados para cumplir esta dimensión.

La idea es proporcionar al Concejo un sistema de control de gestión a nivel de dirección superior que permita medir la relación entre los grados de cumplimiento del proyecto estratégico definido en el PLADECO y los programas sociales, proyectos de inversión y en general las principales actividades de intervención comunal.

## **CONCURSO COMUNAL DE PROYECTOS**

Durante los meses de mayo y noviembre se convoca a un Concurso Comunal de Proyectos para definir obras en materia de infraestructura, equipamiento y desarrollo comunitario. En este concurso puede postular cualquier organización social que tenga personalidad jurídica, pudiendo participar además en reuniones de capacitación para conocer la metodología y términos de referencia del concurso.

### **ORIGEN DEL PROYECTO:**

La iniciativa de financiar un fondo de proyectos es una oferta de recursos que pone el Municipio a disposición de las organizaciones sociales para ejecutar pequeños proyectos de desarrollo, en las áreas de infraestructura, equipamiento y desarrollo comunitario.

Para los diferentes actores entrevistados, este es un programa altamente valorado, sin embargo, para cada uno de ellos los objetivos y los resultados del programa son percibidos de manera diferente.

Algunas autoridades ven este programa como un proceso que ordena la demanda de las distintas organizaciones sociales: para otros, es una oportunidad para que los vecinos puedan acceder a los beneficios. Algunos dirigentes valorizan el proyecto porque permite mostrar resultados concretos a sus asociados y con esto aumenta de valor el quehacer de las organizaciones sociales y motiva a los vecinos a participar en el desarrollo de obras de adelanto vecinal.

Como el programa no tiene un objetivo específico, las expectativas que se tienen de este son muy variadas y su valorización es relativizada según la posición que ocupe cada uno de los entrevistados en el quehacer comunal. La evaluación del programa, es también una tarea difícil en la medida en que no es claro el sentido de la acción.

### **LOS PARTICIPANTES:**

La convocatoria dice expresamente, que podrán participar todas las organizaciones comunitarias territoriales y funcionales y de otra índole social sin fines de lucro y que cuenten con personalidad jurídica vigente, y que tengan su domicilio en la ciudad de Puerto Montt.

En la comuna de Puerto Montt existen actualmente cincuenta y seis juntas de vecinos urbanas, cuarenta y seis juntas de vecinos rurales, noventa y seis clubes deportivos, veinticuatro talleres laborales, y cinco centros juveniles.

Aceptaron la invitación a participar en el concurso veintitrés de las ciento doce juntas de vecinos existentes, y 18 de los 96 clubes deportivos.

Para el segundo llamado habían retirado bases un importante número de organizaciones por lo que se estima que irá aumentando el número de organizaciones que presenten proyectos.

### ORGANIZACIONES QUE PRESENTARON PROYECTOS

Organización	Nº Proyectos	%
Juntas de Vecinos	23	22.12
Clubes Deportivos	18	17.31
Comités de Salud	14	13.46
Organizaciones de Mujeres	10	9.62
Organizaciones Culturales	7	6.73
Comités de Trabajo	7	6.73
Diversas	6	5.77
Organizaciones de Adulto Mayor	5	4.81
Organizaciones Religiosas	4	3.85
Comités de Allegados	4	3.85
Organizaciones de Rehabilitados Alcohólicos	3	2.88
Uniones Comunales de Juntas de Vecinos	2	1.92
Organizaciones juveniles	1	0.96
<b>Total de organizaciones</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Informe SECPLAC, Primer Concurso de Proyectos Comunales

El Municipio opta por privilegiar a las organizaciones sociales, como el sujeto que podría intervenir en la participación ciudadana. Todos los entrevistados perciben a las organizaciones como el mejor mecanismo para estimular la participación ciudadana, y se acepta que éstas representan las necesidades de los vecinos. Más aún, varios dirigentes y autoridades le dan un alto valor al concurso comunal de proyecto como un método que permite “ordenar la demanda de los ciudadanos” y representar ésta ante el municipio.

Los propios dirigentes vecinales entrevistados valorizan esta iniciativa como un apoyo muy importante del municipio hacia las organizaciones.

Cuando se les consultó a los entrevistados cómo tomaban la decisión del proyecto presentado al fondo concursable, no resultaban muy precisas las respuestas. Los

entrevistados expresaron que esta decisión las tomaban los propios dirigentes.

En el formulario de presentación de proyectos, no se indica cómo se deban tomar las decisiones, ni tampoco existe una evaluación positiva, ni negativa a los esfuerzos que realicen los dirigentes para motivar a los vecinos a informarse, y a participar sobre distintas alternativas de inversión.

Centrar el esfuerzo en las organizaciones sociales tiene como consecuencia lógica que un número importante de proyectos digan relación con la necesidad de crear condiciones materiales para el propio funcionamiento de estas organizaciones. El 37.7% de todos los proyectos presentados están orientados a la construcción, reparación y equipamiento de sedes comunitarias.

Para los dirigentes sociales entrevistados, el disponer de mejor infraestructura es una condición favorable para aumentar el número de vecinos que participan en dichas organizaciones.

Es importante observar el alto número de proyectos presentados en el área cultural (22.8% del total) y la casi inexistencia de organismos culturales registrados formalmente (son 7, lo que representa el 6,7% del total de organizaciones). Los grupos de salud que representan el 13,46% del total de organizaciones sociales, sólo postularon dos proyectos (1,75%) de los proyectos presentados.

## TIPOLOGIA DE PROYECTOS PRESENTADOS

Tipo	Número	%
Sedes comunitarias, arreglos, sitios y otros.	43	37.72
Culturales	26	22.81
Deporte y Recreación	22	19.30
Soluciones sanitarias, servicios higiénicos	9	7.89
Pequeña producción rural	4	3.51
Mejoramiento de infraestructura y caminos	4	3.51
Agua de uso doméstico, rural	2	1.75
Salud	2	1.75
Electrificación	1	0.88
Comunicación telefónica	1	0.88
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100</b>

Informe SECPLAC, Primer Concurso de Proyectos Comunales

Analizar los resultados, de un solo concurso y sacar conclusiones es muy aventurado por lo que habrá que observar el tipo de organizaciones y la tipología de proyectos que se presenten para los concursos programados en 1998.

## **ASESORÍA TÉCNICA**

Profesionales de la Dirección de Desarrollo Comunitario, la SECPLAC y la Dirección de Obras, Dirección de Aseo y Ornato prestaron asistencia técnica a las organizaciones comunitarias que se deseaban resolver sus dudas y consultas en la formulación de los proyectos, que para el segundo programa se estipuló cuatro días de atención, en un horario de 15:00 a 17:35 hrs.

Algunos entrevistados comentaron que los horarios dispuestos no eran los más adecuados para atender dirigentes de organizaciones sociales pues estos estaban cumpliendo obligaciones laborales.

Una importante cantidad de proyectos fueron rechazados por no cumplir requisitos previamente definidos, más que por la calidad de los mismos.

Los proyectos que fueron rechazados por no presentar cotizaciones fueron veintidós, lo que representa el 19,3% del total de proyectos presentados, el 14% fue observado por sobrepasar el monto asignado, dos presentaban dificultades legales, y otro grupo significativo tenía observaciones por más de una de estas causas.

Aproximadamente, la mitad de los proyectos no fueron aprobados o recomendados por presentar deficiencias que se podrían haber corregido en una etapa previa.

Es posible, que en la fase de ejecución también se encuentran dificultades técnicas o legales para implantar el proyecto asignado, los estudios previos de factibilidad son de gran ayuda a la eficiencia y eficacia del proyecto.\*

## **EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS**

La comisión evaluadora integrada por representantes de SECPLAC, DIDECO, Departamento de Obras, y otros, definieron un conjunto de criterios para aprobar los proyectos.

Algunos de estos criterios no se señalaron en el formulario de presentación, en el primer concurso como tampoco se exigió la certificación de requisitos (certificado de personalidad jurídica vigente, registro de aportes de los vecinos afectados en recursos financieros, etc.)

---

\* SECPLAC, Nómina de proyectos presentados

Para el segundo concurso no está incluido el requisito de haber rendido cuentas satisfactoriamente de los recursos asignados por el Municipio a la organización en el primer concurso, en la eventualidad, que una organización pueda postular a los dos concursos anuales (se da por aceptado que una misma organización puede postular dos veces en el mismo año a estos fondos, por cuanto no está expresamente prohibido).

## **EJECUCIÓN**

Los proyectos pueden ser ejecutados directamente por las organizaciones sociales, o contratistas seleccionados por estos, no existe observación para que los dirigentes puedan actuar ellos mismos como ejecutores o contratistas del proyecto.

## **FINANCIAMIENTO**

El financiamiento que la Municipalidad otorga a cada proyecto está definido en las bases del concurso y cada grupo de proyectos tiene un tope máximo de recursos.

## **COMENTARIOS AL PROCESO DE FONDOS CONCURSABLES**

Sólo a título de comentario , y no como conclusiones de la experiencia del proceso de Concurso Comunal de Proyectos, se puede indicar lo siguiente:

1.- Un concurso de proyecto, que pretende dar respuesta a tan variados temas de interés, hace muy difícil la comparación entre proyectos. No es posible comparar con un mismo sistema de evaluación un proyecto de equipamiento de sedes sociales, con la creación de una microempresa, un programa de saneamiento de aguas servidas.

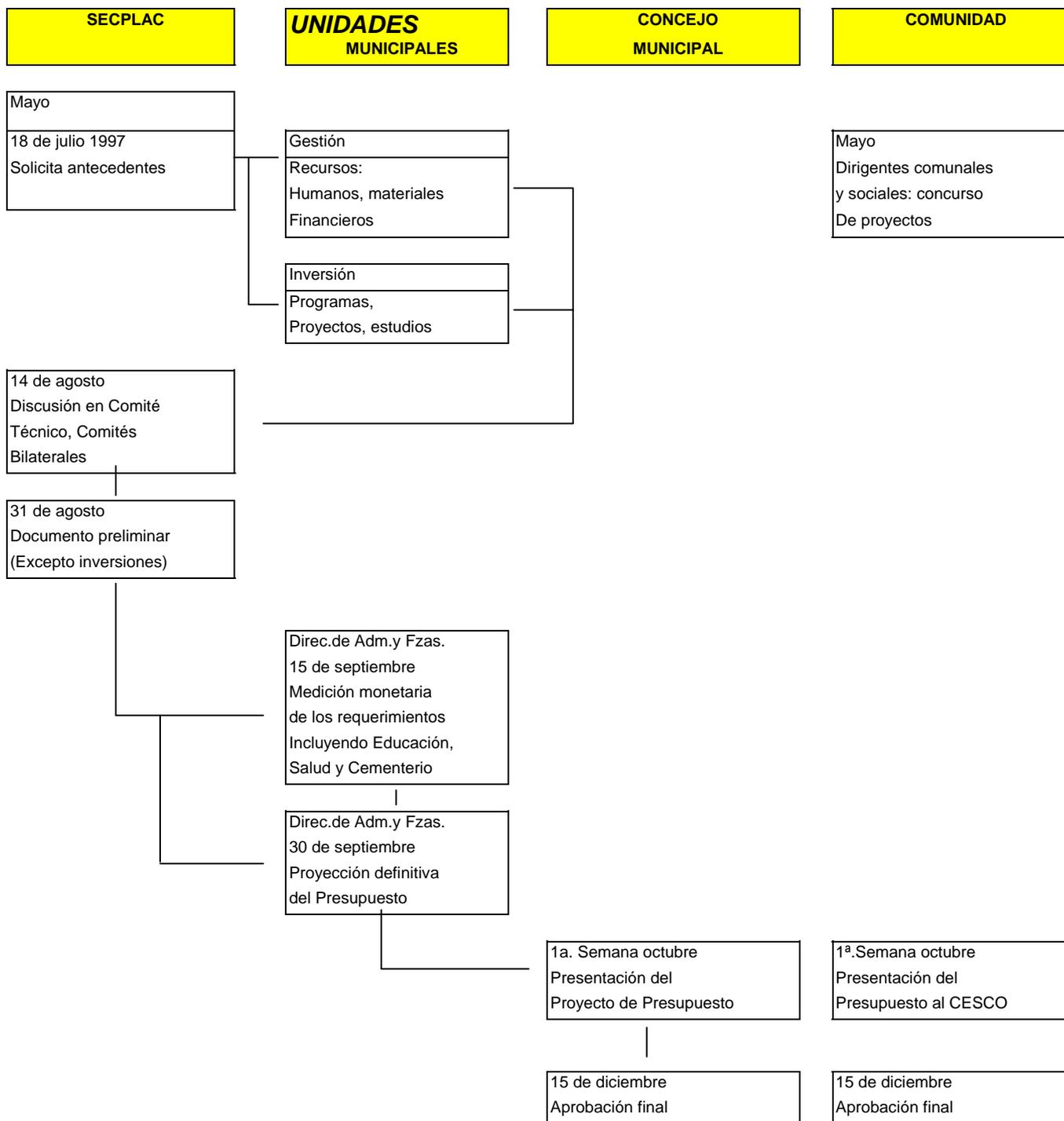
La existencia de varios concursos con objetivos específicos podría ser un camino más adecuado.

2.- Los recursos destinados a los fondos concursables son muy escasos comparados con programas similares de otros municipios.

3.- Las normas generales del llamado a concurso deberían ser revisadas, porque no alcanzan a reglamentar la especificidad de los distintos proyectos: Podría ser más funcional un reglamento general para subvenciones en Concursos Públicos y complementado con reglamentos específicos según el tipo de programas.

- 4.- Si se observan el tipo de proyectos aprobado, estos no son muy consistentes con los objetivos que se quieren lograr (mejorar las condiciones de vida), sino también por la ausencia de un sistema de evaluación, que asegure un aumento de la participación ciudadana. En este tipo de proyectos el proceso de participación que se quiere estimular, es más importante que los recursos que se destinan a solucionar necesidades concretas de grupos específicos.
- 5.- Los sistemas de control y seguimiento en la fase de ejecución de proyectos no están claramente especificados (con excepción de las rendiciones de cuentas)
- 6.- Las causales de revocación de las concesiones no están expresadas en las bases del concurso y en general se toman pocos resguardos, para eventualidad de que el proyecto no se ejecutará o se ejecute en forma parcial o incorrecta.
- 7.- El municipio tiene suficiente experiencia en estimar los costos de los diferentes proyectos, sería conveniente adicionar a las bases del concurso un listado de costos referenciales para que los dirigentes sociales puedan optar entre más alternativas. Ej. El costo de las sillas para sedes sociales es de x\$. El precio de un empalme de agua potable para regar una área verde es de \$XX, el costo de 1 m<sup>2</sup> de soleras es de \$ xx, etc.
- 8.- Las orientaciones generales, del tipo de necesidades que se quieren resolver y las organizaciones sociales más adecuadas para concluir estos proyectos deberán quedar reflejados en los montos que se destinan a cada objetivo y los instrumentos que se utilizan para su evaluación.

### FLUJOGRAMA DE LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO



## **ANTECEDENTES PARA LA FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA**

### **PARTICIPACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para la realización del presente estudio se contempló el análisis de documentos, visita a dependencias municipales y, en especial, entrevistas a los directivos y profesionales de las áreas críticas de la gestión.

En el plano más técnico, el sentimiento generalizado que comparte la mayoría de los directivos es el de un amplio reconocimiento a la competencia técnica que posee el equipo de SECPLAC. Al mismo tiempo, siendo esta la unidad que interactúa de manera más cercana con el Alcalde, posee la información política necesaria para la orientación adecuada de los planes y programas municipales así como para la toma de decisiones cotidianas.

Incluso, la relación del equipo de profesionales de SECPLAC con el Concejo Municipal se ha asentado sobre la base del respeto mutuo a las competencias respectivas.

Pero, como ocurre con la mayoría de las empresas o instituciones complejas, el clima organizacional necesita permanente atención por parte de los conductores y planificadores de la gestión.

En el caso de las municipalidades chilenas, existen tres áreas problemáticas que atentan contra el clima organizacional y que están presentes en el caso de Puerto Montt:

- Disparidad entre políticas y procedimientos modernos e innovadores junto a disposiciones jurídicas y normas muy antiguas. Esto otorga una dinámica distinta entre las unidades más “recientes” (como los programas para la mujer, los proyectos de jóvenes, las actividades relacionadas con la cultura) y las oficinas más tradicionales (como Finanzas o Control) donde las primeras observan con nerviosismo la excesiva “tramitación” de estas últimas. Algo parecido ocurre entre los profesionales y funcionarios incorporados últimamente y el ritmo pausado de los más antiguos.
- Disparidad en la asignación de recursos económicos para los proyectos y programas que diseñan las distintas unidades municipales lo que las más de las veces produce insatisfacción o frustración por parte de aquellas que ven con resignación como otras unidades cuentan con presupuestos más holgados.
- Disparidad, finalmente, entre el equipamiento de mobiliario y tecnología computacional asignado a las distintas oficinas.

## **EL LIDERAZGO COMO ELEMENTO NECESARIO PARA LA ORIENTACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN**

Un aspecto a destacar es la figura del Alcalde en la dirección política y administrativa de la Municipalidad de Puerto Montt. En efecto, los directores y profesionales ven en la principal autoridad comunal una figura con peso político y con la energía suficiente como para situarse incluso como uno de los actores relevantes de la región.

El alcalde tiene incorporado a su quehacer una nítida visión de futuro y desarrollo, aunque no está resuelto el camino para alcanzar el objetivo deseado. En la situación por la que atraviesa actualmente Puerto Montt y que constituye el nudo más importante en las definiciones de los últimos años.

La principal autoridad edilicia ha centrado su preocupación precisamente en el estudio de los elementos que permitan definir ese camino de desarrollo.

No solo los funcionarios municipales, sino también la comunidad, reconocen este liderazgo, el cual en algunas ocasiones le proporcionan problemas con otras autoridades políticas de nivel regional.

Es preciso, sin embargo, tomar nota de una sensación entre los directivos, técnicos y funcionarios municipales. El liderazgo del alcalde está demasiado intermediado por los diferentes niveles de la estructura administrativa municipal.

Durante el año 1997, y por primera vez, se organizaron reuniones para incorporar, motivar y comprometer al conjunto del aparato municipal en el plan estratégico. La evaluación de esta experiencia es sumamente positiva y debe tenerse presente como un instrumento valioso para mejorar el clima organizacional, ya que en dicha ocasión muchos empleados de niveles medios pudieron sentirse parte del equipo del Alcalde.

En este sentido, recomendamos la organización de jornadas, ya sea por sector o dirección, en las cuales el Alcalde da a conocer directamente el Plan Comunal. Este esfuerzo de motivación y compromiso que realiza el Alcalde, el cual no necesariamente debe comprometer su agenda si se organiza adecuadamente, tiene rendimientos visibles y muy positivos.

## **CARACTERÍSTICAS Y CONTENIDO DEL PRESUPUESTO RESULTANTE**

No está demás repetir, a estas alturas, que el Presupuesto Municipal es el principal instrumento de administración de los recursos financieros durante un año calendario.

Mientras mayor sea el cúmulo de información que complementa el plan de cuentas más fácil es administrar su ejecución. Después de todo, el Presupuesto es el instrumento más discutido, más requerido pero, no siempre, es el más conocido.

“El Presupuesto es la expresión de todos los resultados o efectos financieros que conlleva la aplicación de un programa de actividades. En el caso del Presupuesto Municipal, éste es la estimación de todas las actividades que considera el Plan de Desarrollo Comunal. Se puede asegurar que el Plan de Desarrollo Comunal y el Presupuesto son dos instrumentos inseparables que se complementan y explican de manera conjunta”.

*En el caso de Puerto Montt, la preparación del Presupuesto es una tarea ardua, pues el documento final posee tanta información que no se requiere acudir a ninguna otra fuente de referencia documental para entender sus cuentas.*

El presupuesto resultante es un **sistema** en tanto que contiene información de las actividades y procesos relacionados con todos los departamentos, oficinas y unidades de la municipalidad. Es importante resaltar este aspecto para SECPLAC, cuanto permite accionar un mecanismo de participación en su elaboración, que puede abarcar a todas las unidades. Considerar el presupuesto como un sistema permite tratarlo como un proceso continuo durante todo el año, con el dinamismo propio de un instrumento de ajuste permanente.

En el capítulo de recomendaciones, sin embargo, se indican algunos aspectos que buscan precisamente que esto se cumpla.

El presupuesto está concebido como **sistema de planeación** por lo que constituye el instrumento central de la estrategia de las autoridades comunales. En el municipio existe una estrategia de desarrollo clara por lo que un buen presupuesto debe contener la sustancia de permitir el logro de los objetivos propuestos, debe financiar todas las tareas y necesidades para alcanzar dichos objetivos. Y debe contener las fórmulas y medidas para captar los recursos que financien los gastos que genera la estrategia y su plan. Afortunadamente, todo esto está expresado en el Presupuesto.

El presupuesto de la Municipalidad de Puerto Montt, contiene la información necesaria para **controlar** oportunamente el grado de ejecución del plan de desarrollo, la velocidad con que se está trabajando, los desajustes financieros que están ocurriendo, etc. Es decir, las señales que entrega el presupuesto permiten, si se tiene la observación adecuada, corregir, contener, acelerar, reducir, etc., los programas y tareas que se están llevando a cabo durante el año.

## **COMENTARIO AL ACTUAL PROCESO METODOLÓGICO DE FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO**

Todas las organizaciones tienen una cierta metodología, implícita o explícita, para formular sus presupuestos.

Los instrumentos para tratar los ingresos difieren, generalmente de los utilizados para estimar los gastos.

En ocasiones se dejan cuentas abiertas esperando contar con mayor información, y en otros casos, se opta por formular presupuestos inflexibles.

Sin embargo, cualquiera sea el instrumental metodológico utilizado, en la mayoría de las instituciones se consideran los siguientes aspectos:

- a) El comportamiento histórico de las variables de ingreso y gasto.
- b) Los nuevos objetivos (que escapan a las proyecciones) y que surgen de las autoridades de la organización.
- c) Los objetivos estratégicos y los énfasis y orientaciones globales de la institución.
- d) Las normas y restricciones legales tanto internas como externas.
- e) El entorno político, económico y social, tanto al interior de la comuna como desde el gobierno regional y nacional.
- f) Las variaciones estacionales de algunos sectores.

Además, se conviene en asumir cierta postura de “discreción o cautela” frente los ingresos esperados, los que, a su vez, otorgan el marco para los futuros gastos. Este marco es proporcionado por los niveles decisionales de la institución y constituye, por tanto, el límite financiero de las actividades a implementar en las Direcciones y Departamentos.

La Municipalidad de Puerto Montt, de alguna forma, toma en cuenta estos factores para elaborar el Presupuesto.

En efecto, el comportamiento histórico es la base principal del cálculo de cuentas de ingreso, tales como el impuesto territorial, los permisos de circulación, las patentes municipales, derechos varios y otros ingresos.

En el caso de los gastos, en cambio, los objetivos institucionales (programas y proyectos) se presentan de alguna manera “forzando” los flujos financieros.

También, para los gastos, se consideran restricciones legales (planta municipal, asignaciones médicas, sueldos de profesores, etc.) o del entorno (alumbrado público, aseo comunal, etc.).

Los objetivos estratégicos se toman en cuenta para definir varios proyectos de inversión física y, en cuanto al entorno político, los Proyectos Concursables contribuyen a facilitar la canalización de las demandas vecinales.

En cuanto al tipo y cantidad de información considerada por los profesionales de la SECPLAC así como la que han tomado en consideración unidades como Educación, Salud, DIDECO y Rentas es, por decir lo menos, considerable. Como se señaló anteriormente, la cantidad de información que se toma en cuenta es de tal contundencia que permite organizar una proyección equilibrada entre los ingresos y gastos.

Finalmente, es preciso comentar que los equipos técnicos de la Municipalidad se mueven, en el proceso presupuestario, en una plataforma contrastante. En efecto, los equipos decisionales presentan bastante audacia para proponerse objetivos estratégicos, particularmente en el área del desarrollo económico de la comuna. Sin embargo, el plan de ingresos y gastos está impregnado de un cierto aire conservador que, en buenas cuentas, puede obstaculizar el logro de los planes estratégicos.

En definitiva, los profesionales de la Municipalidad realizan un buen trabajo para pronosticar ingresos y definir gastos, con abundante información para cada caso, adecuando y orientando los programas aunque aún en forma demasiado cautelosa, a los planes y objetivos estratégicos.

Sin embargo, know how instalado en los equipos municipales así como ciertas iniciativas que se manifiestan en unidades como Educación, Salud, Aseo y Ornato y Tránsito, por nombrar algunos, pueden darle más arrojo al Presupuesto. Hay buenas ideas dando vueltas en varios directores pero necesitan respaldo institucional. En particular, hay proposiciones innovadoras que conviene someter a la prueba de “ensayo y error”.

Por otra parte, la Municipalidad tiene un buen piso político (votación alta del Alcalde, asesores con mucho oficio y experiencia) como para pasar a la ofensiva institucional al interior de la región, entregándole un papel más protagónico a los directivos.

En particular, recomendamos incorporar los siguientes elementos al momento de formular las posibilidades y pronósticos del Presupuesto:

- 1.- El ámbito de actividades debe considerar crecientemente negocios en el

sector privado.

Diversos planes de gastos, como la mantención de salas de clases, laboratorios de consultorios, áreas verdes, ornamentación urbana, etc., pueden ser convenidos con empresarios bajo acuerdos de mediano e incluso largo plazo, que generen rentabilidad social, para la municipalidad y cierta rentabilidad económica (no necesariamente monetaria, también puede ser de imagen) para la empresa.

En otras palabras, es necesario pasar del concepto de apoyo y solidaridad que se tiene respecto del sector privado, al de rentabilidad (tanto social como privada) mutua.

2.- El presupuesto puede contener más audacia en los pronósticos de ingresos.

Esto, lo sabemos, no es algo fácil pero, en no pocas municipalidades se han efectuado convenios exitosos con instituciones universitarias para actualizar el catastro de bienes raíces afectos a impuesto territorial. También es posible organizar un programa agresivo para el cobro de la morosidad o, para el cobro de la propaganda en vía pública.

La venta de planos comunales, las fotocopias, permisos y, en general, pequeños servicios que, por su naturaleza social generalmente son de costo municipal, es posible valorizarlos. Téngase presente que permanece en la cultura popular aún presente el valorar aquello por lo que se paga que aquello que es regalado.

3.- Los diversos planes y proyectos tienen que probar previamente su rentabilidad.

Esto significa que el Presupuesto puede perfectamente contener indicadores de resultado. Los conceptos de avance físico, número de beneficiarios, cantidad de asistentes, costos directos e indirectos, etc., son los factores que permiten evaluar los recursos que se asignan a las unidades, contra los resultados esperados.

4.- Por otra parte, es factible que el Presupuesto contenga una valorización departamental.

Es siempre valioso considerar el “peso específico” de cada Departamento en el presupuesto. La asignación de costos por departamento permite comparar la eficiencia al interior de la organización.

5.- Finalmente, el Presupuesto, pese al formato sectorial que posee (gestión por una parte y, servicios traspasados por la otra), debe reflejar consistencia en su unidad. Los servicios traspasados son, no sólo parte integrante de la gestión, son además complementarias y necesarias para el éxito del gobierno comunal. Para

ello, la presentación de proyectos de inversión, proyectos concursables y programas sociales debe organizarse sectorialmente.

## **PROPOSICIONES METODOLOGICAS PARA LA DEFINICION PARTICIPATIVA Y SOLIDARIA PARA EL PRESUPUESTO 1999**

### **RECOMENDACIONES GLOBALES**

#### **LA PARTICIPACIÓN ES NECESARIA**

La Municipalidad posee suficientes elementos como para constituirse en un actor preferente de la sociedad Puertomontina e incluso incidir en la vida regional.

Por un lado cuenta con un equipo político encabezado por el Alcalde que tiene perfecta claridad de lo que desea hacer. En efecto, las autoridades políticas han organizado el Plan de Trabajo sobre la base de una estrategia de desarrollo de mediano y largo plazo. Esta visión de cambio que incide en el futuro determina el quehacer cotidiano, dota de energía a la organización y determina el rumbo de las acciones.

Otro elemento de importancia es el equipo técnico que asiste a la dirección política a la Municipalidad. La Secretaría Comunal de Planificación, ha formulado un plan de trabajo sumamente sólido en sus instrumentos y herramientas que le permite organizar de manera gradual y sostenida al conjunto de las unidades municipales para lograr los objetivos establecidos. La SECPLAC, aparte de los instrumentos tradicionales de planificación, en esta oportunidad ha estado construyendo un Plan de Desarrollo Comunal de carácter estratégico. Esta es quizás la apuesta más importante del equipo técnico de la Municipalidad de Puerto Montt.

Las autoridades políticas y técnicas de la Municipalidad de Puerto Montt confieren una elevada importancia a la participación ciudadana. La consulta realizada durante 1997 es el esfuerzo más grande por aprehender el sentimiento popular, aunque antes ha habido otras formas de consulta a determinados sectores de la población.

Consultar a la comunidad tiene un gran sentido. Se trata de conferirle sustentabilidad al proyecto estratégico, con la participación de la sociedad para optar por un programa que debe quedar expresado en el Presupuesto.

Por ello el Presupuesto está concebido como un Plan de Acción que concentra su

energía en los cambios, en las innovaciones y en definitiva, en las actividades más concretas de la ciudad. En otras palabras, al consultar a la ciudadanía se está contribuyendo a la definición del devenir y del cambio, generando al mismo tiempo una sinergia social coherente con la dirección y liderazgo que ejerce la Administración Municipal como órgano rector del desarrollo.

Uno de los elementos más difíciles de resolver entre las relaciones de las autoridades locales y la comunidad es la siempre presente -explícita o implícita- relación de autoridad que ejercen los gobernantes comunales y por ende la subordinación o resistencia de algunos de sus dirigentes locales más importantes.

El punto más alto a buscar en la administración de la participación es cuando se logra que entre los responsables de la dirección del equipo de gobierno comunal y los ciudadanos y sus organizaciones no existan relaciones de jerarquía, sino más bien, relaciones de responsabilidad compartida.

Por tanto, es necesario que ambos agentes –municipalidad y ciudadanía- estén convencidos de la utilidad de disponer de un plan común de acción en el cual los recursos financieros sean claramente conocidos y coherentes con los objetivos que se busca lograr. Pero lo más importante no es sólo el reconocimiento mutuo de la existencia de espacios de participación sino el sentimiento de compromiso con el proyecto comunal.

Después de todo, la acción concertada de vecinos y municipio busca influir en la ciudad o mejor aún en un determinado proyecto de ciudad.

El proyecto de ciudad es quizás una de las tareas más complejas pues aquí se articulan intereses, competencias y recursos de diversos niveles tanto de la administración del estado como de la acción de los agentes económicos privados y de los grupos sociales.

De esta manera el concepto de participación es un ejercicio de comunicación y compromiso entre la oferta que hace el municipio y la opción por la que se inclina la comunidad en el marco de recursos múltiples pero a la vez escasos.

## **EL MARCO DE LA PARTICIPACIÓN DEBE CORRESPONDER A LA OFERTA Y CAPACIDAD MUNICIPAL**

Básicamente lo que se busca es reducir la brecha entre lo que se espera del gobierno comunal y su real capacidad de respuesta.

Conviene tener en cuenta la recomendación que ha formulado el Banco Mundial en su informe sobre el Estado y el rol del gobierno, el cual hemos adaptado para el presente estudio.

En síntesis, el mensaje apunta a una doble estrategia para lograr que el municipio participe en forma creíble y eficaz en el proceso de desarrollo local:

- Adecuar la función municipal a su capacidad real. En el caso de las municipalidades cuya capacidad es reducida se debe evaluar seriamente cómo y dónde intervenir. En no pocas ocasiones, la disputa electoral lleva a los candidatos a alcalde a proponer proyectos que resultan irrealizables una vez que se han sentado en el sillón edilicio.
- En todo caso, la capacidad es una realidad inmutable en el mediano plazo. Por ello, el segundo elemento de esa estrategia consiste en aumentar la capacidad de la institución municipal revitalizando a sus servicios y unidades administrativas. Las políticas destinadas a valorar los programas exitosos, las medidas para mejorar la atención de público, los instrumentos para jerarquizar las inversiones y otros factores de esta índole pueden aumentar esta capacidad institucional y organizacional.

### **El cambio hacia un Gobierno Comunal más eficaz**

Un Gobierno Comunal más capaz puede ser un Gobierno Comunal más eficaz, pero eficacia y capacidad no son la misma cosa. *Capacidad*, en el sentido utilizado al referirse al Gobierno Comunal, es la posibilidad de emprender y promover en forma eficiente acciones de interés colectivo, como las relacionadas con el orden público, la salud y la infraestructura básica; la *eficacia* es resultado de la utilización de esa capacidad para permitir a la sociedad atender su demanda de esos bienes. El Gobierno Comunal puede ser, al mismo tiempo, capaz pero no muy eficaz si su capacidad no se aplica a atender los intereses de la sociedad.

El camino que lleva hacia una municipalidad más eficaz no es rectilíneo; será, probablemente, un proceso con dos etapas. Primero, se debe concentrar toda su capacidad en las tareas que puede y debe realizar. Conforme vaya avanzando en ello, podrá concentrar sus esfuerzos en conseguir una capacidad adicional.

Hay Municipios que, a pesar de su escasa capacidad organizacional, realizan una amplia gama de actividades pero en forma dispersa, y sus esfuerzos resultan ineficaces. Sin embargo, los municipios no pueden pasar a la combinación de eficacia y capacidad altas de la noche a la mañana, pues la expansión de la capacidad requiere tiempo. Para poder llegar a una mayor eficacia, antes hay que concentrarse en las tareas fundamentales y multiplicar la limitada capacidad del municipio forjando relaciones de asociación con la comunidad empresarial y la sociedad civil. Luego, las municipalidades podrán avanzar poco a poco hacia el óptimo de eficacia y capacidad, ampliando gradualmente su capacidad.

Si el gobierno municipal eleva gradualmente sus programas de inversión y sus políticas sociales en función del aumento gradual de su capacidad, habrá actuado con la responsabilidad institucional adecuada. Y por, si por otra parte, los ciudadanos tienden a aceptar la redefinición de responsabilidades compartidas, se habrá construido el espacio de participación más deseable para el ejercicio de la plena democracia local.

Es decir, se pasa de un estado de responsabilidad unilateral, que recae sólo en el gobierno municipal, a otro en el cual la responsabilidad es colectiva en tanto el suministro de bienes, proyectos, programas de servicios, son decididos en forma colectiva, en forma responsable y comprometida con la real capacidad de la oferta municipal.

Con un proceso participativo se tiene:

- El establecimiento de prioridades claras que, se permiten minimizan las disputas y frenar las frustraciones
- Con lo anterior se concentran las energías y recursos en que se ha definido y concordado como esencial en el marco de las capacidades concretas.
- La asignación de recursos no es arbitraria, es más objetiva (están concertadas prioridades, intenciones) y se organiza territorialmente y sectorialmente.
- Esto facilita la medición de los avances y resultados dentro de los equilibrios intrarregionales necesarios

La Municipalidad de Puerto Montt ha organizado la definición de sus principales objetivos estratégicos considerando diversos grados de participación tanto al interior de sus unidades como hacia la comunidad.

Como se señaló en los párrafos anteriores, la participación está organizada sobre la oferta que a su vez está limitada por la capacidad municipal. En otras palabras, la participación ciudadana está organizada en torno al plan comunal con lo cual desde el inicio se confiere direccional al proceso de consulta y participación.

## **RECOMENDACIONES ESPECIFICAS**

### **1.- LA PARTICIPACIÓN DE LAS DIRECCIONES Y DEPARTAMENTOS MUNICIPALES EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO**

#### **GENERALIDADES.**

Actualmente las instituciones modernas han tomado como referente metodológico, para administrar sus recursos financieros y presupuestarios, la modalidad de tratar el conjunto de acciones y programas públicos como un gran proyecto; como un plan con objetivos estratégicos claros y consensuados por el conjunto de la organización.

En otras palabras, se busca considerar la gestión de la institución pública como un sistema integrado que tiene diversas unidades que actúan coordinadamente, tanto vertical como horizontalmente, para alcanzar un grupo de objetivos previamente definidos.

Esto que parece ajustarse en realidad a los estándares normales de cualquier empresa privada, en el sector público y, particularmente en las municipalidades, no tiene un gran desarrollo. La propia Municipalidad de Puerto Montt adolece también de esta suerte de dispersión entre sus unidades que, aunque están bajo procesos relativamente controlados, no son parte permanente del engranaje de la gestión cotidiana ni sus logros son siempre insumos para otras unidades.

Es el caso de los servicios de Educación, Salud, Aseo y Ornato y, en menor grado, Tránsito.

En cuanto a los servicios traspasados debemos reconocer que su particular situación financiera ha generado una reacción adversa en las autoridades en tanto la gran mayoría de las municipalidades ha tenido que cubrir los déficit operacionales que produce su gestión.

En cuanto a las unidades de Aseo y Ornato así como Tránsito, la lejanía del centro político (es decir, al no estar en el edificio consistorial) genera un menor grado de incorporación a la gestión. Pero también cabe destacar que, en el caso de la unidad de Aseo y Ornato, por la especificidad de sus funciones, en la mayoría de las municipalidades es vista como un área de la gestión que difícilmente es considerada clave para el éxito del gobierno comunal, salvo en el caso de algunas municipalidades de las regiones que tienen problemas graves con la localización de nuevos vertederos.

De esta manera, las unidades que aparentemente resultan indispensables para la gestión, o que aparecen como relevantes, quedan expresadas en la Dirección de Obras, en la Dirección de Finanzas y en la Dirección de Desarrollo Comunitario,

todas ellas bajo la atenta coordinación de la SECPLAC.

Esto puede ser apreciado mejor si se observa el grado de participación en los debates de Concejo, en las reuniones privadas con el Alcalde, en la delegación de proyectos de gran envergadura o impacto comunal, etc., donde los niveles o jerarquías quedan manifiestos como se explicaba anteriormente.

Naturalmente, esta menor localización en el “organigrama real” se manifiesta durante la discusión presupuestaria y su consiguiente asignación de recursos.

No queremos dejar expresada una sensación errónea en este aspecto. Señalamos que las unidades municipales en realidad tienen sus programas operativos, en mayor o menor grado sistematizados. Lo que estamos intentando decir es que el tratamiento de algunos de ellos, en particular los programas y proyectos de algunas unidades como las de Educación, Salud, Aseo y Tránsito, es a la manera de complemento o agregado a las actividades centrales de la municipalidad. Es decir, los programas y proyectos que estas unidades ejecutan son vistos como acciones en sí mismas más que como actividades que son parte de una cadena o engranaje. Por ello, el éxito o fracaso no afectaría a otras unidades o no pondrían en cuestión el Plan estratégico.

No todos estos programas están adecuadamente registrados por la SECPLAC en la forma de un sistema aunque sí lo están en términos presupuestarios.

Sin embargo, con una gestión presupuestaria organizada en el marco de la administración de proyectos con objetivos nítidos y consensuados por las partes, tratando los programas y proyectos como los componentes centrales y ordenadores del sistema municipal, se evita la preferencia por ciertas unidades, se nivelan los proyectos al mismo nivel y, lo que es más importante, se logra una afinidad y compromiso con el proyecto estratégico más uniforme por parte de todas las unidades municipales.

En un documento anterior se señalaba que el presupuesto, en este marco, constituye “un sistema en tanto contiene información de las actividades y procesos relacionados con todos los departamentos, oficinas y unidades de la municipalidad”. Cualquier operación para cuantificar los gastos futuros, o para pronosticar los ingresos esperados -corazón de todo presupuesto- debe tomar en cuenta los planes y programas, las políticas e instrumentos y, por cierto, los objetivos preestablecidos.

En otras palabras, el Presupuesto es un componente integrante del plan comunal, o es la expresión valorizada del mismo pero de ninguna manera es un instrumento independiente del programa anual de actividades.

El desafío al momento de participar en la formulación del Presupuesto es, entonces, lograr la mayor integración de todos los programas y proyectos de modo que el conjunto sea la expresión de cada parte, sin la cual la gestión municipal y el proyecto estratégico se verían seriamente afectados. Lograr esto, tanto en los hechos como en el plano de los sentimientos de los directivos, tiene un impacto verdaderamente positivo en el clima organizacional. Desde luego, aquí radica el núcleo del proceso participativo para la formulación del presupuesto, por cuanto la adecuada integración de los planes, programas, proyectos y actividades (aunque éstas a veces se expresen como un simple evento) bajo determinadas políticas, sólo es posible si se ha producido una discusión colectiva previa que haya madurado suficientemente cada propuesta surgida desde las unidades.

Para que la discusión sea asumida con entusiasmo y sin escepticismo, debe existir el deseo sincero de considerar y estudiar colectivamente todas las proposiciones de modo que, en el caso de aquellos proyectos o programas que resulten disminuidos, postergados o simplemente rechazados, sea virtualmente por la unanimidad de los directivos que se ha asumido esta opción, en beneficio de otros programas o eventos de mayor impacto o importancia estratégica.

Un aspecto a tomar en cuenta durante la formulación del Presupuesto por parte de las direcciones y unidades municipales es que cada programa o proyecto implica la no realización de otro. En este sentido debe analizarse el “costo de oportunidad”, esto es, la rentabilidad social o mayor bienestar social que se deja de obtener al no realizar un proyecto en beneficio de otro. En otras palabras, cada unidad municipal debe considerar que no se trata de formular la gran demanda sino que se busca presentar aquellos proyectos de real viabilidad social y política pero también económica.

En definitiva, la discusión para formular el Presupuesto deber considerar que el conjunto de acciones y programas que se llevará a efecto el año próximo para alcanzar los objetivos deseados por las diferentes unidades, no es ajeno a una dirección específica. La lista de objetivos a lograr no es una sumatoria de listas proporcionadas por las unidades de la municipalidad, es una única lista que se organizó colectivamente.

Considerando el enfoque propuesto en el apartado anterior, se recomienda a la SECPLAC organizar la consulta a las unidades municipales como sigue:

### **1. Visión Estratégica y Entusiasmo al Momento de Partir.**

El comienzo de la formulación presupuestaria lo marca una ceremonia de la mayor formalidad institucional. Es el momento de la generación de los estímulos y complicitades que se requerirán durante el resto del año. Pero al mismo tiempo, la reunión que da el *vamos* al proceso presupuestario es, también, una actividad relajada, suelta. Se trata de una reunión de equipo. De un equipo que se conoce, que comparte el conjunto de ideales, sueños y fantasías que se tiene para Puerto Montt.

Esta es una jornada del mayor interés. Se trata de reunir a todos los directores, jefes de departamento y profesionales, convocados en forma personalizada por el Alcalde, para señalar el camino trazado por él mismo, para señalar los grandes objetivos contemplados en el PLADECO, para resaltar los elementos que caracterizarán el año venidero, para, en definitiva, indicar los grandes hitos que orientarán el quehacer municipal y en el cual cada miembro del equipo juega un rol determinante desde su respectivo ámbito.

Conviene entregar por escrito un documento a cada miembro del equipo. Un documento simple, claro y categórico que sirva para dos propósitos:

- a) Como instrumento orientador para la formulación posterior de los planes y programas a cargo de cada unidad.
- b) Como instrumento de comunicación a fin de que los directivos y jefes de departamento repliquen, en sus correspondientes unidades, la jornada de inicio para definir los programas del año siguiente.

Como se trata de un instrumento de amplia circulación interna que servirá para conducir el proceso de discusión, el cual además orientará la definición de tareas y programas, proponemos que tenga el siguiente nombre: "1999: Propuestas para la Antecámara del Futuro".

En el Anexo 1 se entrega una guía metodológica para confeccionar el documento "1999: Propuestas para la Antecámara del Futuro".

## **2. Consulta a las Direcciones Municipales: Pad Alfa.**

Se trata del mismo proceso que actualmente lleva a cabo la SECPLAC aunque de manera más desagregada y con un nuevo nivel de dinamismo e interacción.

Para ello recomendamos un instrumento que permita recabar la información de cada una de las Direcciones en forma estandarizada para facilitar su lectura, análisis, consolidación, clasificación y evaluación. La información que se solicita, como se verá a continuación, constituye la columna vertebral del programa de trabajo de la unidad por lo que en buenas cuentas lo que se está solicitando es el Plan Anual de la Dirección (PAD).

De esta manera, el instrumento central de cada dirección es su propio plan anual, el cual es laboriosa y cuidadosamente elaborado en unidades como Educación y Salud pero de manera más heterogénea en otras. Por lo mismo, este PAD contribuirá a estandarizar los procedimientos y los flujogramas de actividades de toda la municipalidad y será, con ello, un poderoso instrumento de seguimiento y control del avance (o retraso) de las actividades.

El PAD se elabora a partir de una guía metodológica simple propuesta por la SECPLAC y que es aplicable, por cierto, sin perjuicio de los procesos de consulta interna que realizan unidades como el área de educación, el área de salud y, en menor grado la dirección social.

Esta consulta, que se realiza tomando en cuenta el marco y los parámetros entregados por el Alcalde en la jornada de inicio del proceso, se efectúa en la misma fecha en que se hace actualmente el requerimiento de necesidades a las Direcciones. La diferencia estriba en que ahora se recomienda un instrumento diseñado ad hoc de fácil tabulación, como se propone en el Anexo 2.

Sugerimos vaciar la información en los siguientes nichos:

### ***a) Identificación de las actividades de la Dirección, distinguiendo tres niveles:***

Actividades permanentes de la unidad,  
Programas o proyectos específicos contemplados para el año y,  
Eventos especiales .

### ***b) Objetivos esperados, distinguiendo aquellos:***

Objetivos cuantificables y,  
Objetivos de calidad (o de impacto social, político o cultural)

***c) Recursos necesarios y su correspondiente calendarización de uso, para cada Actividad, Proyecto o Programa y Evento:***

Recursos humanos,  
Recursos materiales.

***d) Duración estimada para cada Actividad, Proyecto o Programa y Evento.***

***e) Organización de las Actividades, Proyectos o Programas y Eventos, indicando si se efectúan con otras unidades, si requieren apoyo externo, si necesitan el cumplimiento de objetivos o actividades previas.***

***f) Instrumentos de control, seguimiento y evaluación utilizados durante las Actividades, Proyectos y Programas.***

La propuesta formulada por cada Dirección tiene aquí su primer quiebre en la línea de continuidad de formulación presupuestaria por cuanto cada PAD es el resultado final de un proceso de discusión interno pero, a la vez, es un documento inicial para la SECPLAC.

Por esta razón y en este nivel, denominamos como Versión Alfa al PAD formulado por la Dirección. En efecto, se trata de la primera presentación que, a la luz del conjunto de proyectos y demandas del resto de las unidades, puede sufrir alteraciones no sólo en el sentido que podrán reducirse los presupuestos solicitados para una determinada Dirección sino también puede ocurrir que sea necesario reforzar ciertas actividades inyectándole más recursos.

En el Anexo 2 se presenta una Forma para registrar la información requerida.

### **3. Discusión y Formulación del Presupuesto al Interior de los Departamentos Municipales.**

Como ocurre en toda organización, el tamaño de sus Direcciones y Departamentos puede tener variaciones significativas que a su vez implican procedimientos y dinámicas totalmente distintos.

Por otra parte, el clima organizacional y la dinámica interna de cada unidad es diferente no sólo por razones institucionales o culturales. También lo es por la diferente forma que tienen directivos y jefes de departamento para comprender el significado del trabajo en equipo.

Por ello, es recomendable que los Directores promuevan jornadas en cada Departamento para organizar el plan de trabajo del mismo.

En el nivel de Departamento participan los profesionales, jefes de sección y oficina y personal administrativo relevante. La idea es discutir y acordar las principales líneas de trabajo, definir los objetivos, proponerse desafíos, organizar el calendario de actividades y cuantificar los recursos.

La SECPLAC puede, a este nivel, apoyar con profesionales o con instructivos la metodología de la reunión, su dinámica y su eficacia.

Sin embargo, lo más importante es que, con una buena metodología de conducción de reuniones, se pueden obtener niveles de participación altos.

Las personas que participan en las reuniones departamentales deben quedar con la convicción seria de que la reunión fue valiosa y que sus opiniones fueron escuchadas.

La experiencia indica que, para evitar el riesgo de que estas jornadas sirvan para canalizar aspiraciones salariales o de ascenso de grado o mejor mobiliario para el personal, etc., conviene desde el inicio dejar claramente establecido que el propósito y sentido del quehacer municipal es la atención a los vecinos.

Es decir, no se trata de reuniones gremiales ni de reuniones con dirigentes sindicales. Se trata de reuniones de planificación y de organización donde, de manera colectiva, se acuerda un programa de trabajo.

Otro aspecto de crucial importancia se refiere a la conducción de ideas y proposiciones del personal. En este sentido, el Director, el Jefe de Departamento y el profesional de SECPLAC deben promover y estimular las ideas nuevas, los aportes que los funcionarios hacen, basados en su experiencia cotidiana, para simplificar trámites, evitar duplicación de funciones, mejorar la velocidad de la tramitación, etc. Es decir, todas las ideas y aportes destinados a mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo pueden constituir un buen plus, un buen objetivo a lograr en el año.

Finalmente, es recomendable tener en cuenta que las demandas de mejoramiento de sistemas de trabajo (apoyo profesional, computadores, etc.) o el planteamiento de objetivos debe siempre estar dentro de los parámetros de la “normalidad histórica” para así evitar frustraciones al momento de sancionar definitivamente el Plan de Trabajo.

El producto del trabajo a nivel departamental se registra en las fichas PAD el cual es consolidado posteriormente, al nivel de la Dirección.

#### **4. Sistematización de la Información en la SECPLAC**

Una vez que las unidades o direcciones han enviado a la SECPLAC la Versión Alfa de sus respectivos PAD, se procede a su registro y análisis.

Se trata de una tarea que busca no sólo cuantificar los recursos monetarios necesarios para llevar a cabo el conjunto de programas y proyectos planteados por las diferentes Direcciones de la Municipalidad. También se trata de organizar la información de modo de poder realizar el seguimiento de las actividades durante el curso del año, evaluando su desarrollo y grado de cumplimiento. Desde luego, un aspecto que resuelve el registro sistematizado de la información es la eliminación de las actividades que se repiten así como aquellas que se superponen.

La primera actividad consiste en vaciar la información recabada en cada PAD Versión Alfa a una ficha resumen que permita contar con un programa integrado y consolidado de todo el accionar municipal.

De esta manera, al sistematizar, coordinar y consolidar la información se tendrá el Programa General de Actividades de la Municipalidad.

Convertir todos los Eventos, Proyectos y Actividades Permanentes que realiza cada Dirección en un Programa Municipal es un proceso iterativo y de necesarios afinamientos en la medida que progresa la cantidad de información almacenada y sus niveles de detalle. Desde luego, en esta fase se puede organizar la descentralización de algunos procesos; se pueden sumar equipos de trabajo multisectoriales (para proyectos temporales o proyectos específicos) y, en especial, se debe coordinar todas las actividades desde aquellas que comprometen colectivamente a todo el municipio hasta aquellas que involucran a las unidades sugeridas en esta fase, agrupar todas las actividades tanto permanentes como eventuales en categorías distintivas como las que se presentan en la Carta Gantt: "Programa General de Actividades"

A continuación se requiere vaciar la información presupuestaria en un instrumento como el que se presenta más adelante y que denominamos "Matriz de Ingresos y Gastos".

De esta manera se podrá tener absoluta compatibilidad entre las acciones físicas y las posibilidades monetarias que el marco presupuestario otorga.









Como se explicaba, el proceso de sistematización de la información que debe realizar la SECPLAC obliga a una permanente interacción de las unidades y direcciones municipales.

Lo más probable es que la mayoría de los programas de recaudación de ingresos permanentes (como patentes comerciales, licencias de conducir, derechos de aseo, etc.) y los proyectos específicos de ingresos (actualización del catastro de propaganda, cobro de morosidad, etc.) probablemente tengan objetivos demasiado conservadores.

Para darle uniformidad al esfuerzo que realizan las diferentes Direcciones, la Secretaría de Planificación efectúa una tarea que es, por decir lo menos, sumamente compleja.

Recomendamos que profesionales de la SECPLAC, aprovechando su estructura orgánica sectorial, se constituyen en las Direcciones o Departamentos para discutir la versión Alfa, convenir los ajustes y rebajas necesarias, explicar los cambios en otras unidades, etc. Este diálogo, en caso de generar resistencias duras, puede ser realizado en la oficina del Alcalde o con el apoyo del Asesor Municipal. Tampoco es mala idea juntar equipos de más de una Dirección para convenir un cierto programa conjunto o para entender por qué se han debido reducir los montos asignados a determinado programa o, por qué se debe incrementar la proyección de determinados ingresos.

La idea es llegar a formalizar una Versión Beta y definitiva, tanto del Plan de la Dirección como de los recursos asignados.

En el caso de las unidades que tienen además programas que recaudan fondos (tesorería, obras, patentes, tránsito, etc.) puede estimarse un mayor esfuerzo de recaudación con la asignación de un porcentaje del incremento para programas de gastos de mejoramiento de las condiciones de trabajo siempre que sea en sociedad con una unidad que no genere ingresos. Por ejemplo, si se forma un programa de recaudación de la morosidad entre la Tesorería y los profesores de una escuela, como mecanismo de estímulo puede destinarse un porcentaje del incremento de los ingresos para mejorar las condiciones ambientales de las oficinas de la tesorería y de la sala de profesores.

## **5. La Versión Beta (y definitiva) del Plan de las Direcciones y del Presupuesto Municipal**

Como se ha dicho, cualquiera sea el nivel de participación en la discusión presupuestaria, al final se debe llegar a una propuesta municipal para ser presentada al Concejo durante la primera semana de octubre.

El procedimiento que hemos recomendado permite organizar las proposiciones, discutir las con las unidades donde se originan, sistematizar y optar por las más relevantes (tanto política como socialmente), ordenarlas para efectuar su seguimiento y control y, por último, valorizarlas para expresarlas presupuestariamente.

Pero lo más importante habrá sido obtener un producto bajo un espíritu de acuerdo con cada Dirección. En este sentido, el PAD Versión Beta será el instrumento oficial de dirección, programación y orientación de la gestión de cada Dirección y Departamento.

La importancia de este resultado no es menor. Recomendamos una Reunión de Comité Ejecutivo destinada exclusivamente a conocer la Versión Beta de cada Dirección y, por ende, el Programa General de actividades a que se ha llegado para el año siguiente.

## **2.- LA PARTICIPACION DE LOS CIUDADANOS EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL**

La Participación Ciudadana es un proceso que se va construyendo en la práctica y depende básicamente de la voluntad política de las autoridades municipales y del grado de respuesta que tengan las organizaciones sociales.

No existe una demanda explícita de los vecinos en forma individuales o asociativas para participar en materias de interés público comunal, si no más bien las iniciativas responden a las distintas ofertas que hacen los municipios a la ciudadanía.

Los proyectos e iniciativas de participación ciudadana sugeridos están pensados como una oferta del Municipio hacia los ciudadanos y su materialización dependerá de los objetivos que la Dirección Política quiere lograr.

El propósito de este informe era sugerir una metodología para definir de manera participativa y solidaria el Presupuesto Municipal. Este fue levemente alterado para que tuviera mayor utilidad en la discusión y definición interna de una política de participación ciudadana. Lo que se presenta en este punto es un conjunto de proyectos e iniciativas que apuntan hacia ampliar la participación en la definición del presupuesto. Cada uno de ellos puede realizarse aislada o coordinado con otros.

Para los Concursos de Proyectos se propone abrir los siguientes fondos específicos: Los programas de inversión en el territorio de diferentes unidades territoriales, fondos concursables para el desarrollo cultural, para la creación de autoempleo y finalmente fondos dirigidos a distintos grupos etáreos, infancia, jóvenes y adulto mayor.

La decisión respecto de cuáles realizar o no y cuál de ellos primero es una decisión política que debe evaluarla la autoridad del Municipio.

Para promover la participación de los ciudadanos en la elaboración del presupuesto municipal se proponen dos tipos de programas:

- 1.- La consulta ciudadana
- 2.- Fondos Concursables, subvenciones y transferencias de recursos

El fortalecimiento del gobierno municipal en cuanto a órgano de representación de los ciudadanos en la administración.

## **La Consulta Ciudadana**

Su objetivo es solicitar la opinión de los ciudadanos, sobre diversos aspectos de la gestión municipal, tales como: Proyectos de inversión, evaluación de los servicios públicos que presta el municipio, decisiones que puedan afectar a un grupo importante de vecinos o a toda la comunidad.

La consulta, puede ser de carácter general (a todos los habitantes y usuarios de la comuna) o segmentadas por edad, por ejemplo: todos los ciudadanos mayores de 18 años que sean residentes en la comuna de Puerto Montt, o contribuyentes.

Este tipo de instrumento, también puede tener objetivos múltiples, consultar sobre prioridades dentro de un conjunto de proyectos de inversión propuestos, y simultáneamente solicitar la opinión sobre la calidad de determinados servicios.

La consulta se puede organizar en un determinado territorio, por ejemplo en una o varias unidades vecinales y someter a votación una variedad de proyectos previamente seleccionados y que se estimen que pueden resolver problema específico .

Se presentan varias pautas metodológicas para orientar la realización de diferentes tipos de consulta a los ciudadanos. La Consulta Universal, la Consulta Segmentada (contribuyentes), los Sistemas Permanentes de Consulta para múltiples decisiones.

### **a) *La Consulta Ciudadana Universal***

Generalmente, se realiza una vez, en todo el período del equipo de gobierno, y en el transcurso de la gestión se pueden hacer evaluaciones parciales de los resultados.

## **Pauta Metodológica**

### Objetivo

Que la comunidad de habitantes de Puerto Montt en su conjunto se perciba a sí misma como organismo que selecciona y prioriza proyectos de inversión del Municipio.

### Descripción

Se trata de diseñar, organizar y ejecutar una votación directa a la cual se invita a todos los habitantes de la comuna cuyo resultado es que la propia comunidad es la que define cuáles proyectos viables serán los ejecutados por el Municipio.

Su expresión pública y masiva es una campaña de motivación a participar en dicha consulta, la información difundida para una participación informada, el momento de la recepción de los cuestionarios y la publicación de los resultados de la consulta.

### Metodología

Aunque su expresión pública se prolonga como máximo un mes, la preparación de una Consulta de este tipo requiere una importante preparación al interior del municipio que debe comenzar, en la primera oportunidad, con, al menos, cuatro meses de antelación a la fecha de la consulta.

La preparación consiste en los siguientes pasos secuenciales:

#### *1.- La definición de la alianza que llevará adelante el proceso*

En efecto, no parece conveniente dar por descontado que será el Municipio solo el que puede interesarse en realizar o apoyar una consulta de éste tipo. Una vez decidido que se hará una consulta de éste tipo, interesa definir si interesa y es posible invitar a otro(s) actor(es) significativo(s) a participar en esta iniciativa.

Podría tener importantes ventajas tanto de diseño, como de alianza, como económicas el invitar a un grupo de organismos y autoridades a diseñar y ejecutar en conjunto con el Municipio, la consulta. Obviamente esto tiene grandes dificultades pero también grandes beneficios si se logra. Un grupo ideal sería: Municipio, Principales medios de comunicación masiva (diarios y radios), Gobierno Regional, Universidades con sede en Puerto Montt, y eventualmente algunas empresas privadas.

Dentro de ellas una alianza crucial sería una entre Municipio y Gobierno Regional donde se haya acordado cuantos fondos destina cada autoridad para financiar las inversiones de los proyectos que sean seleccionados en la Consulta.

Una alianza importante desde el punto de vista de las necesidades de marketing del proceso es involucrar a los medios de comunicación de masas de la ciudad desde el diseño de la consulta en adelante.

Por último existe la posibilidad de involucrar a empresas privadas y a organismos públicos del gobierno central en iniciativas de este tipo.

Esta política de alianzas no solo disminuye los costos municipales de una iniciativa como esta sino también tiene la posibilidad de aumentar los fondos a asignar, mejora la difusión de la iniciativa y aumenta la credibilidad del proceso.

En todo caso no cualquier aliado es un aporte. También existen aquellos que solo

entrabarán el avance del trabajo.

*2.- Preparar el listado de proyectos que será consultado para su selección y priorización.*

Esta labor es fundamental para el éxito de una consulta de este tipo. Errores en esta preparación pueden tener consecuencias importantes.

Las características de cada uno de los proyectos a seleccionar y priorizar deben ser al menos las siguientes:

- Ser con certeza viables y realizables por el municipio ya que si son elegidos la población cobrará la promesa de su ejecución. Por tanto no debe depender de fondos ajenos al Municipio a no ser que explícitamente se tenga el compromiso de otro financista para aportar al proyecto elegido.
- Deben ser proyectos de relevancia comunal o al menos importantes para un área o segmento significativa de la comuna (por ejemplo, los de la ciudad, los del sector rural, las mujeres, los jóvenes, los ancianos, etc.) No parece adecuado incluir, en este listado a seleccionar y priorizar, proyectos relevantes solo para un barrio o un segmento pequeño de la población comunal. La equidad exigiría en esa opción ofrecer para la selección un número demasiado grande de proyectos pequeños lo que haría dificultosa e incierta la selección y además podría generar un tipo de competencia masiva que parece poco deseable: La de una población con otra para lograr el proyecto que beneficia a cada una.
- Presupuesto: Cómo se incorpora
- Los proyectos de eventual importancia para un grupo pequeño de la comuna se pueden hacer concursar por la vía de construir un supraproyecto que agrupe a varios de ellos. Ejemplo típico de esto sería: En lugar de presentar varios proyectos de construcción de plazas públicas que compitan entre sí, puede organizarse un solo proyecto que agrupe a todos estos proyectos de plazas y presentarlo en competencia con otros proyectos diferentes. Lo mismo sucede con los proyectos de pavimentación.
- Deben responder al abanico de demandas expresadas anteriormente por la comunidad a través de otros medios.
- Respecto del abanico de proyectos que es posible hacer competir entre ellos existen al menos dos posibilidades alternativas:
  - La forma general y más usada es la de ofrecer la más amplia gama de

proyectos de manera que la comunidad pueda elegir como deben asignarse los recursos entre distintas problemáticas y proyectos. Pero también existe la siguiente alternativa, útil solo en casos específicos.

- Si frente a un problema reconocido como de importancia para el conjunto de la comunidad existen varias alternativas de solución incompatibles entre sí, es posible consultar respecto de cual de una serie de proyectos, todos apuntando a solucionar el mismo problema pero de diversas formas, prefiere la comunidad. (A modo de ejemplo: Para hacer cambios importantes al centro de la ciudad se pueden solicitar dos o más proyectos y luego hacer una consulta que decida cual de ellos se ejecutará o si se prefiere gastar los recursos en otras prioridades.
- De preferencia los proyectos deben ser de montos de inversión y gastos similares. Efectivamente esto facilita la comparación que hacen los votantes de los beneficios de cada proyecto. En caso que los costos de inversión estimados para los diferentes proyectos sean radicalmente distintos parece conveniente publicitar el monto involucrado en cada proyecto.
- Respecto del número de proyectos que es posible ofrecer para su selección y priorización, el ideal sería bordear los diez con un máximo de veinte. Probablemente esta última cifra hará difícil la participación de las personas con menos educación formal.

### 3.- *Definir la población objetivo.*

Se han usado diversas formas de definir la población objetivo. Esto significa resolver preguntas como: ¿pueden votar las personas que usan el comercio de Puerto Montt pero que no viven ni trabajan en él? ¿Pueden votar aquellos que trabajan en Puerto Montt pero no viven en él? ¿Desde que edad se podrán emitir votos válidos? Y también preguntas más prácticas como: ¿Podemos asegurarnos que no voten aquellos que no tienen derecho a hacerlo? ¿De que forma?

Nuestra opinión es que, en el caso de Puerto Montt, definitivamente parece conveniente que se invite a votar a todos los que viven o trabajan en Puerto Montt así como también a los que simplemente viajan seguido a Puerto Montt.

En relación a la edad, es interesante incluir votación de niños siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

- Que se pueda distinguir a que tramo de edad corresponde cada voto
- Que el hecho de que voten los niños no inhiba que lo hagan los adultos.

#### 4.- *Diseño de un Plan de Marketing de la Consulta.*

La primera decisión a evaluar es si se realizará por parte de un equipo Municipal o se contratará una empresa especializada para esta tarea. Lo importante es destacar la importancia que tiene un buen diseño y ejecución del marketing para el logro de los objetivos de la consulta.

Los principales temas que deben tratarse en esta fase son:

Proyecto comunicacional

Aspectos conceptuales: ¿Qué se quiere comunicar?

Definición de Estrategia Comunicacional

Plan y Estrategia de Medios de Comunicación

Presupuesto de Medios

Instrumentos de Difusión y Votación

Diseños creativos

Formas de llegar a la población objetivo

Formas de distribuir y recolectar el voto: análisis de alternativas y opciones.

Como segmentar la población para enriquecer el análisis, sin restar votos al acto.

#### 5.- *Distribución y Recolección del voto*

El punto más importante a definir por el impacto que puede tener en el número de votantes, es el mecanismo de distribución y recolección del voto.

Estudios previos realizados en otros países demuestran que la tasa de votantes depende en gran medida del costo (en tiempo, incomodidades, etc.) de hacerlo. También depende del interés que tenga para el votante la decisión en que se le solicita participar así como la credibilidad que exista respecto de que lo que decida la población es efectivamente lo que va a hacerse.

Tomando en consideración esos estudios así como la experiencia de Puerto Montt y otras comunas, se recomienda una mezcla de varios mecanismos para motivar y facilitar la votación en una consulta:

- Para el sector rural resultó exitoso el mecanismo usado por Puerto Montt de utilizar las escuelas rurales para solicitar y recopilar la votación.
- Para el sector urbano se recomienda un mecanismo triple:
- Distribuir casa por casa y centros de trabajo un set de documentos informativos que incluya, al menos, la invitación a participar y el cuestionario mismo en número igual al de la población con derecho a votar del lugar y pasar a buscar el formulario también casa a casa en una urna portátil en una fecha posterior.

- Distribuir el mismo set de documentos motivadores por la vía de su distribución a través de las escuelas y liceos hacia los padres y apoderados y su recolección posterior por la misma vía.
- La instalación de buzones receptores en diversos puntos de alta afluencia de público y alta visibilidad, durante un período que debe ser de entre uno y tres días.

#### *6.- Informe de Resultado*

Deberá ser un acto solemne, en recuento de votos, e informar a la brevedad del resultado de la votación, se debe tener preparado, el sistema de cómputos (programa computacional) y la comunicación a la opinión pública.

#### Requerimientos Fundamentales

Generalmente se enfatiza en los costos financieros que implica un proyecto como éste. Aunque tiene costos financieros no despreciables, hay que enfatizar que también se requiere recursos institucionales importantes: Una consulta de éste tipo requiere de la aprobación y conducción entusiasta de propio Alcalde. El es el que se juega más en este ejercicio y el éxito de la iniciativa depende en buena parte de lo que él haga al respecto y de cuanto motive al resto a otras autoridades, directivos y funcionarios.

En segundo lugar es importante que el Concejo Municipal y cualquier otra autoridad que incida en las decisiones formales relativas al Plan de Inversiones esté de acuerdo en aceptar el resultado de la consulta.

Es indispensable que el Municipio nombre a un equipo de al menos dos profesionales con iniciativa y autonomía y de confianza de la Autoridad política para dedicarse parcialmente durante unos tres meses y con exclusividad durante un mes a la organización de ésta consulta.

#### *7.- Estimación de Presupuesto*

Los costos de una actividad de este tipo puede ser notablemente más altos que lo que se indica aquí, en especial si se aumenta el gasto en publicidad y comunicaciones en general y se contrata especialistas para cada tarea. Sin embargo sabemos que es posible realizar adecuadamente una iniciativa de este tipo por un mínimo de UF 900.

**b) Consulta segmentada: Contribuyentes****Informar a los contribuyentes de los destinos de los impuestos municipales****Objetivos**

Vincular la recaudación que se genera en los Ingresos de Operación con Gastos de Inversión y algunos programas Sociales y Culturales de modo que los contribuyentes asocien los pagos en la tesorería comunal con obras de inversión concretas.

Es decir, se trata de provocar una reacción positiva en los más de 43.000 contribuyentes en tanto su dinero está siendo utilizado de manera productiva o socialmente útil en una obra o programa claramente identificado.

Producir un instrumento de comunicación de bajo costo para la municipalidad que permita informar a un amplio número de personas acerca del destino de los ingresos que recauda la municipalidad por concepto de patentes comerciales, patentes de vehículos y derechos varios.

**Descripción**

La Municipalidad de Puerto Montt tiene la oportunidad de generar una relación más estrecha y más amistosa con los contribuyentes de la comuna.

Como es sabido, durante diversos períodos del año las diferentes categorías de contribuyentes deben concurrir a la Tesorería Comunal (o al Banco) para pagar, la Patente Industrial o Comercial, el permiso de circulación, los derechos de aseo y otros derechos varios. En todos los casos la Municipalidad ha enviado un Boletín de Pago por correo directamente al domicilio del contribuyente.

No es arriesgado suponer que en la gran mayoría de los casos, los contribuyentes no saben que su obligación financiera está asociada a un plan de gastos en obras de inversión o en proyectos culturales y sociales. Por el contrario, el acto de pagar un impuesto produce siempre molestia, la que puede traducir en franca irritación si el tiempo de espera se prolonga más allá de lo presupuestado o si el aumento del impuesto no estaba considerado por el ciudadano.

El proyecto está dirigido a aprovechar esta notificación convirtiendo un aviso de pago en algo más que eso, para estrechar las relaciones de los contribuyentes con obras concretas de la gestión municipal

## Metodología

Para desarrollar este Proyecto se necesita efectuar los siguientes procesos:

### Identificación de los contribuyentes

La Municipalidad de Puerto Montt tiene identificado identificados al menos los siguientes contribuyentes:

Licencias de Conducir	:	7.800 (conductores)
Permisos de Circulación	:	23.000 (propietarios de vehículos)
Patentes Comerciales	:	47.000 (comerciantes)
Patentes Industriales	:	160 (empresarios)
Patentes Profesionales	:	600 (profesionales)
Patentes Alcohol	:	800 (comerciantes)
Predios afectos a contribución	:	6.300 (vecinos)
<b>Total</b>		<b>43.360</b>

Como puede observarse, el número de personas en las cuales se comunica o mejor dicho, se contacta la Municipalidad es significativamente alto.

Un mensaje o informativo adicional probablemente puede ser leído por más personas por lo que el impacto puede ser mayor.

Lo que debe hacer a continuación es centralizar esta base de datos para analizarla territorialmente y culturalmente.

Tecnológicamente se requiere identificar el software apropiado para tratar esta base de modo de identificar y organizar los grupos, seleccionado el hardware que soporte la información.

También es preciso organizar las rutinas de información, las fuentes de la misma, mantención de la base de datos y otros requerimientos propios de un sistema informático.

Para elaborar un proyecto informático como el que se recomienda, véase el Anexo 3.

Organizar e identificar las cuentas de gastos y proyectos de inversión para asociarlos al ingreso que producen los pagos de los más de 43.000 contribuyentes.

Esta es una tarea que no genera más compromisos que un simple control contable, por cuanto de lo que se trata, en definitiva, es asociar a proyectos y gastos específicos ya definidos por los organismos técnicos e incluso sancionados por el Concejo Municipal, una cierta cuenta de ingreso asociada a contribuyentes

específicos.

Preparar las notas o comunicados que se enviarán, registrar su contenido, organizar el despacho correspondiente y, abrir un archivo de seguimiento para cada categoría de contribuyentes. En el caso de los contribuyentes de bienes raíces que recauda el Servicio de Impuestos Internos, se debe preparar el convenio correspondiente.

Preparar un evento de evaluación (adjuntando un cuestionario – requisito al momento de pagar) para conocer los resultados del Proyecto, al menos una vez al año.

### **Requerimientos fundamentales**

Naturalmente un proyecto como éste, requiere una presencia institucional personalizada en el Alcalde.

Es decir, la multiplicidad de formas de comunicación que asuma el Municipio de Puerto Montt en relación a cada categoría de contribuyentes puede ser muy variada.

Sin embargo, el estilo comunicacional del Alcalde debe marcar y caracterizar esta operación.

En otras palabras, no se trata de que cada unidad municipal que genera ingresos vinculados a contribuyentes envíe su propio comunicado. La idea es que el equipo que centraliza y gerencia este proyecto, lo hace bajo el estilo y conducción propios de la mayor autoridad política y administrativa de la comuna.

### **Estimación del Presupuesto**

El presupuesto de estos está relacionado directamente con la disponibilidad de know how que en esta área posea la Municipalidad.

De manera aproximada pueden señalarse las siguientes partidas de gastos (en Unidades de Fomento)

a)	Costos de inversión inicial (computador, base de datos, software de aplicación, etc.)	390 UF
b)	Gastos anuales de operación (equipo profesional, publicaciones, mantenimiento, administración, etc.)	600 UF

---

**c) *Sistema permanente de consultas ciudadanas para múltiples decisiones que afectan a grupos pequeños***

**Objetivos**

Que la comunidad perciba que no solo en las grandes decisiones (como el Plan de Inversiones) sino también en las pequeñas la Municipalidad, la consulta, la escucha y decide de acuerdo a lo escuchado.

**Descripción**

Se trata de instalar y poner en marcha al interior del municipio un sistema eficaz y eficiente cuya función sea organizar y realizar consultas directas a segmentos pequeños de la comunidad en torno a los más variados temas sobre los cuales decide el municipio.

Como se trata de una experiencia nueva para Puerto Montt y las que existen en el país son poco difundidas parece conveniente desarrollar más la descripción del proyecto.

Cuando una calle, una cuadra, una unidad vecinal, una villa, una escuela, u cualquier comunidad pequeña que forme parte de Puerto Montt enfrenta algún debate o diferencias de opinión sobre como resolver un problema local donde el municipio tiene algo que decir, el Municipio puede realizar una pequeña operación de consulta a la comunidad sin que sea necesario asistir a una reunión para dar la opinión (la reunión exige un nivel de compromiso mayor y disponibilidad de tiempo en el momento fijado para la reunión) sino que por la vía de un cuestionario ad hoc. Este servicio que ofrece la municipalidad y cuyos resultados respeta tiene como resultado que la comunidad en general va a sentir que el municipio tiene interés en escuchar su opinión en los temas que la afectan.

**Metodología**

Una política de éste tipo puede incorporarse al municipio marcando un cambio radical o hacer primero algunas experiencias que si resultan positivas se van replicando a otros ámbitos de la acción municipal.

Lo natural es hacerlo lentamente y aprendiendo en el camino. Si se hace por este procedimiento gradual donde se realizan ejercicios pilotos, resulta importante acumular la experiencia, es decir definir desde el principio un equipo que va a entrenarse en ese tipo de tareas y mantenerlo en esas funciones.

Sin embargo si se quiere usar el método en toda su extensión debe haber una instrucción de la máxima autoridad donde ninguna decisión se toma sin consulta a los vecinos afectados. Esto implica sumas importantes gastadas en organizar todas las consultas locales necesarias.

### **Requerimientos Fundamentales**

Para organizar este servicio a un nivel bajo de operación se requiere poco más que la decisión política de la autoridad y un par de funcionarios motivados por el tema dedicados a desarrollar experiencia concretas que luego se van mejorando. Ojalá que al menos uno de ellos tenga alguna experiencia de trabajo social extra municipal.

Decisión política de la autoridad edilicia.

Dos funcionarios destinados a esta tarea, inicialmente a tiempo parcial.

Acceso a computador.

Suficiente papel para los cuestionarios.

### **Estimación de Presupuesto**

Casi no tiene costos de inversión, tiene eso si costos de operación que obviamente dependen del volumen de operación. Sin embargo para una rendimiento bajo para un período inicial ( diez consultas con 100 encuestas cada una, en promedio por mes), se puede estimar un costo de no más de \$350.000.- por mes (aprox. 25 UF mensuales, UF 300 anuales).

## **Fondos Concursables, Subvenciones y Transferencias de Recursos a Organizaciones Sociales**

Los Fondos Concursables son un método de trabajo que busca transferir a los vecinos organizados ciertas competencias municipales para la determinación de prioridades de inversión o transferir fondos para la ejecución de programas específicos.

Los montos destinados a los concursos públicos deben estar claramente definidos en el Presupuesto Municipal, no siendo imprescindible que la instancia que sanciona finalmente el presupuesto (Concejo Municipal) conozca en detalle cada proyecto específico. Lo que sí es recomendable es que el Concejo Municipal defina las **normas reguladoras generales de los concursos** y de los programas específicos.

La existencia de un marco regulatorio claro y universal garantiza la posibilidad de que puedan concursar todas las organizaciones sociales que tengan interés y cumplan con los requisitos estipulados, como asimismo el definir las actividades específicas se da una señal clara de cuáles son los objetivos que la Dirección Superior del Municipio quiere lograr.

Las normas generales que regulan los concursos se deben expresar en un documento que sirva de marco para todo el proceso de asignaciones y que tiene por objetivo fijar el procedimiento que se deberá seguir para las diferentes etapas: la solicitud, concesión, justificación, sistemas de traspaso y control de dinero.

Implementar un sistema general de concursos públicos sea para la asignación de subvenciones o para determinar prioridades de inversión suponen un acuerdo político entre las máximas autoridades, en particular entre el Alcalde y el Concejo Municipal, que en virtud de dicho acuerdo, ambos renuncian a importantes facultades que actualmente disponen para decidir recursos en materia de inversión pública, y están dispuestos a generar una relación más institucional entre Municipio y Organizaciones Sociales.

Los concursos públicos destinados a que participen las Organizaciones Sociales pueden estar orientados a que éstas determinen las prioridades de inversión y de gasto en los ámbitos que le son de su propia competencia, en esta modalidad, lo que se llama concurso dentro de un marco presupuestario definido para cada una de las organizaciones sociales es la determinación de la prioridad y será el propio municipio el que ejecute las obras o servicios que le fueron comprometidas a las organizaciones.

Los concursos públicos también pueden tener una modalidad de subvenciones directas a las organizaciones sociales.

La subvención es la concesión de dinero efectuada por el Municipio a Organizaciones Sociales, sean estas territoriales o funcionales para ejecutar un proyecto específico de mejoramiento o la prestación de un servicio de interés público y que se debe rendir cuenta de los fondos transferidos.

Las subvenciones son una oferta de recursos públicos desde el Municipio a la Comunidad socialmente organizada y que en cuanto a tal tienen un carácter discrecional, voluntario y eventual (montos, plazos, tipo de proyectos, que se consignan en el reglamento general y en cada programa específico.

Estas subvenciones son libremente revocables en todo momento por las causas previstas en las leyes y en los propios reglamentos y no generan derechos posteriores para las organizaciones que se adjudicaron una subvención en un año presupuestario y que no pueden reclamar como precedente en un futuro concurso.

La creación de un reglamento general de concurso debe consignar al menos los siguientes aspectos:

**a) De los solicitantes:**

Se deberá definir quiénes pueden ser los solicitantes. No basta con especificar que deberán ser organizaciones sociales con personalidad jurídica vigente, también se podría poner como condición que sus dirigentes sean legítimos representantes de las organizaciones al momento de la postulación, por ejemplo certificar la vigencia de la directiva

Los instrumentos e instancias de certificación deben estar claramente especificadas y se deben acompañar al momento de la postulación.

Las subvenciones a personas naturales, deberán ser expresamente reglamentadas, si el objetivo del programa de subvención es fortalecer las organizaciones sociales, se hace contradictorio entregar subvenciones a particulares: Ejemplo, para subvencionar a un deportista destacado que participa en un campeonato nacional o internacional, quien debería solicitar la subvenciones el club deportivo al que pertenece, para ser asignada al deportista en forma individual.

Las organizaciones sociales, que tengan personalidad jurídica vigente y tengan residencia en la comuna de Puerto Montt sólo podrán solicitar subvenciones atinentes a las funciones que estatutariamente le son atribuibles en relación al programa que están postulando, se pretende evitar el monopolio de ciertas organizaciones que subordinan a otras en la relación con el Municipio y simultáneamente se estimula la creación o desarrollo de nuevas asociaciones entre vecinos que tienen intereses comunes.

**b) Procedimiento de solicitud**

Al margen de los requisitos concretos expresados en los programas específicos, todas las organizaciones que requieran subvenciones municipales deberán postular a un concurso público, en el cual se consignará la actividad concreta para la cual se solicita subvención, los objetivos que se pretenden, el ámbito de difusión o trabajo, la localidad que se realizará, como también la provisión de ingresos que se puede generar.

Existen otras subvenciones que otorga el Municipio sin concurso público, como las que están dirigidas a las Instituciones de Beneficencia o que realizan actividades de bien público, tales como Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, Damas de Colores, etc. y que no están consideradas obviamente en este tipo de concurso y que cada municipio tiene un procedimiento para efectuar esta asignación.

Cada programa específico deberá tener una ficha de postulación, sus formularios, los criterios de evaluación y asignación de montos mínimos y máximos.

Cuando la documentación es incorrecta o incompleta, el servicio responsable será el que requerirá la rectificación o los complementos necesarios, pero la ausencia de estos no debería ser causal de descalificación de postulantes, si antes no ha existido un período de revisión por parte de los técnicos responsables de cada programa.

Las fechas términos de la presentación de los diferentes programas deben estar claramente especificadas, para permitir que cada unidad especializada desarrolle todas las fases del concurso y la unidad de finanzas destine y asegure el flujo de recursos monetarios previamente acordados.

**c) Presentación y Financiamiento**

Los beneficiarios de un concurso deberán justificar la solicitud a la finalidad del fondo al que postula, y para los fines específicos que la organización desea desarrollar.

Se deberán dejar determinados los documentos de la presentación:

- Solicitud de recursos o proyecto priorizado
- Memoria de las actividades realizadas anteriormente
- Proyecto a desarrollar

- Costo del proyecto
- Estudios técnicos específicos, cuando el proyecto lo requiera (ej. Construcción sede social para la junta de vecinos N°1)
- Certificación de propiedad y uso del suelo
- Metodología para la toma de decisión del proyecto que presentaron los dirigentes y las ideas de comunicación y propaganda entre los asociados para difundir el proyecto.
- Documentación requerida para la rendición de gastos de la subvención.
- Declaración de conocimiento de las normas de aceptación de las causales de revocación de la subvención concedida (Futuro). Esto debe quedar bien definido en las bases de la convocatoria.
- La aceptación que el municipio pueda comprobar en todo momento y determinar los procedimientos que considere oportuno y adecuado para inspeccionar que las subvenciones concedidas están destinadas a los fines para los cuales fue otorgada y pueda asegurarse en caso de no cumplimiento de la devolución de los importes.

**d) Resoluciones y Decreto**

Los resultados de los concursos públicos, se dan curso con el decreto alcaldicio respectivo a cada organización, en el cual se estipulan las características del contrato y se cautelan los intereses de los recursos públicos y se asegura un buen resultado consignando la siguiente información

- El objetivo que se pretende lograr
- Los compromisos asumidos por las dos instituciones (municipio / organización)
- La metodología que se seguirá
- La composición de las comisiones de los técnicos que seguirán el proyecto en sus respectivas fases.
- La evaluación prevista
- El calendario de actividades

Los proyectos que no fueron recomendados para la subvención deberán ser remitidos a las organizaciones que lo presentaron, con un comentario por qué no fueron aceptados.

e) **Comisión Evaluadora**

Todo concurso público debe tener una comisión evaluadora de las solicitudes presentadas, que esté en condiciones técnicas y políticas de garantizar la rectitud del concurso.

No es adecuado que exista una comisión para evaluar todo tipo de concurso, distintos miembros de los jurados, relacionados con las áreas de los proyectos llamados a concurso es garantía de mayor éxito.

Los nombres de los miembros de la comisión evaluadora tienen que ser público al momento de la convocatoria y disponer de una pauta de evaluación común y que los concursantes conozcan anticipadamente .

En términos generales la evaluación de los proyectos debe tener definidas las variables y el peso específico de cada una de éstas en la evaluación final.

Las variables pueden ser:

- Calidad del proyecto : (Coherencia entre objetivo y actividades
- Rentabilidad del proyecto : La relación entre actividades y costo del proyecto
- Viabilidad del proyecto : La propuesta es viable sí puede ser ejecutada en el tiempo propuesto con los recursos solicitados por la organización solicitante.
- Perdurabilidad del proyecto : Si se puede sostener en el tiempo el proyecto, sin recursos municipales adicionales.
- Aporte de recursos adicionales : Otras fuentes complementarias de recursos a los solicitados al Municipio
- Metodología propuestas para motivar de participación de los vecinos : Cómo se tomó la decisión y se difundirá el proyecto .

### **Programas concursables**

Los programas específicos, tienen un marco general en las normas reguladoras de los concursos, y cada uno de los programas definirá sus bases específicas para la concursabilidad.

Las posibilidades de concursabilidad son muy amplias y variadas, su definición corresponde al Alcalde y al Concejo Municipal y éstas dependerán de los recursos financieros disponibles y de la voluntad política de transferir la competencia para determinar prioridades de inversión a las organizaciones sociales.

Como una forma de ordenar los distintos programas concursables, se hace la siguiente propuesta:

- 1.- Programas de desarrollo territorial
  - 2.- Culturales
  - 3.- Desarrollo de organizaciones juveniles
  - 4.- Centro de educación
  - 5.- Desarrollo deportivo
  - 6.- Medio ambiente
  - 7.- Salud pública
  - 8.- Servicios sociales
- 
- a) Nueva forma de atención
  - b) Programas para la infancia
  - c) Plan de igualdad para mujeres
  - d) Adulto mayor
  - e) Minusválido
  - f) Seguridad ciudadana

El financiamiento de los programas específicos, se pueden realizar, a partir de una adecuada combinación de fuentes de financiamiento, cuya base son los recursos públicos, sean estos municipales y/o regionales, como también sectoriales, lo que supone una negociación anticipada entre distintos niveles de administración y gobierno nacional y que se deben materializar en forma de convenios de programación. Los recursos privados siempre tendrán un carácter complementario, sean estos aportados en recursos monetarios, en infraestructura o en recursos humanos.

Si el financiamiento proviene sólo de los recursos municipales, este deberá estar consignado en el Presupuesto Municipal, precisando el monto de recursos a invertir, y de este monto, qué porcentaje será ejecutado en forma directa por cada unidad de trabajo y cuál se reservará para ser destinado a las subvenciones concursables.

### Concurso para el desarrollo de proyectos de infraestructura en el territorio

Los municipios tienen por definición la tarea de administrar el territorio, es precisamente el límite territorial la base de la definición comunal que da origen a la administración municipal.

Los municipios tienen dentro de sus objetivos, garantizar el equilibrio intramunicipal, armonizar los distintos intereses que interactúan en el territorio comunal y garantizar una sólida base de infraestructura territorial que estimule el desarrollo económico.

Los programas concursables de carácter territorial deben tener como orientación general, líneas de acción que permitan corregir los déficit básicos en cada unidad vecinal (a menor desarrollo, más recursos) superar los déficit en la prestación de servicios y mejorar las condiciones ambientales.

Serán objeto de concursabilidad los siguientes programas:

#### Transporte:

- Pavimentación de pasajes y soleras
- Refugios peatonales
- Transporte rural escolar
- Señalización de tránsito

#### Telecomunicaciones

- Teléfonos y fax públicos
- Centros de llamados en sedes sociales

#### Abastecimiento de energía

- Eléctrica (alumbrado público)
- Otras fuentes de energía

#### Abastecimiento de agua

- Potabilización de agua de ríos y canales (rural)
- Distribución de agua
- Pequeños programas de regadíos
- Alcantarillado
- Mejoramiento del tratamiento de aguas servidas

### Medio ambiente

- Tratamiento de agua
- Protección costera
- Protección del suelo
- Jardines y plazas públicas
- Recogida y reciclaje de residuos sólidos

### Infraestructura de servicios

- Escuela
- Salud (consultorios)
- Sedes sociales
- Equipamiento deportivo

### Programas culturales\*

Las actividades culturales son complejas de subvencionar por la gran variedad de grupos de personas, la inestabilidad de éstos en el tiempo, la dificultad para valorizar los costos de la producción artística, la localización y el impacto de las actividades.

Para ordenar los recursos presupuestarios, es posible una variante a la subvención directa ,a través de los convenios para la participación de organizaciones en la programación de las actividades culturales del municipio y de la región.

**Convenios de Participación:** Una vez definido los recursos que destina el Municipio a las diferentes actividades culturales en el año, se puede abrir una invitación a las distintas organizaciones que presenten proyectos complementarios a las actividades definidas en el programa cultural.

Será incompatible el financiamiento vía convenios de promoción y difusión cultural a las subvenciones directas.

Convenios para la promoción y difusión cultural:

Se pueden incluir los siguientes tipos de actividades:

- Acciones de promoción y difusión del patrimonio cultural de

---

\* El concepto de subvención para estos programas, se debe entender en su forma genérica de transferencia de recursos, pero técnicamente y legalmente, no son una subvención en estricto rigor.

Puerto Montt; música, documentales, etnología, etc.

- Recursos para preparar la participación de organizaciones locales en eventos de carácter comunal o regional: Festival de teatro, de música, ferias, etc.
- Programa de difusión artístico, de grupos locales, en el territorio comunal tales como: Teatro, música, danza, artes plásticas, literatura. Se podría privilegiar la calidad y la innovación.
- Proyectos especiales, que permitan identificar la acción cultural de Puerto Montt y tengan un impacto supramunicipal.

Para postular a los convenios cada organización deberá presentar un documento explicativo de su proyecto cultural, y como se vincula éste con los distintos programas definidos en la política del municipio.

#### Subvenciones culturales:

Las organizaciones culturales que no opten por los convenios de programación cultural podrán presentarse al concurso público de subvención cultural y serán subvencionables las siguientes actividades:

- Actividades de difusión del patrimonio: Exposiciones permanentes o temporales, publicaciones, etc. se entiende que se incluyen diferentes tipos de patrimonio (música, documental, arquitectura, danza, etc.)
- Actividades de difusión artística: Teatro, danza, circo, exposiciones, literatura, etc.)
- Actividades que fomenten la asociatividad local

En Anexo 4 se presenta una guía para los fondos concursables.

#### Centros de Enseñanza\*

Se consideran que pueden ser concursables, todas aquellas actividades que se desarrollen al interior de las escuelas municipalizadas y que tengan por objetivo

---

\* Varias de estas actividades se pueden realizar mediante concurso público y su objetivo es fomentar la asociatividad al interior de las escuelas, sean estos profesores, padres, apoderados o alumnos y su financiamiento se efectúa bajo la modalidad de contratos a terceros o cancelación directa de insumos, ejemplo: publicaciones o pasajes de movilización, etc.

cooperar en el mejoramiento de la calidad de la educación, estimular la participación de alumnos, padres y apoderados en la dirección de la escuela.

Las actividades subvencionables serán:

- Programas que fomenten la creación de consejos de dirección de los centros de enseñanza con la participación de directores, padres, apoderados y alumnos (financiamiento infraestructura, cursos de capacitación, etc.)
- Programas que fomenten la orientación escolar profesional (pasantías, visitas a empresas, visita de expertos, etc.)
- Programas extraescolares, que colaboran con la formación cultural de jóvenes y niños.
- Programas de formación de profesores (pasantías al extranjero, cursos, etc.)
- Programa de innovación pedagógica (experiencias de Innovaciones, premios en dinero y/o publicaciones, y financiamiento de experiencias piloto, etc.)
- Programa de reparaciones o construcción de infraestructura (gimnasios, sedes, salas especiales, accesos, etc.) se privilegiarán los proyectos que aporten fondos de terceros). En estos proyectos la organización determina las prioridades y su ejecución la hace directamente el Municipio.

#### Subvenciones a grupos juveniles

Serán subvencionables las siguientes actividades:

- Las actividades que fomenten las organizaciones de jóvenes en las escuelas y liceos y en las diferentes unidades vecinales.
  - Programa de actividades generales
  - Programa de formación de líderes
  - Actividades socio culturales
  - Actividades recreativas
- Intercambio juvenil
  - Con otros jóvenes del país
  - Con países vecinos
- Programas de formación a la creación y producción artística

- Programas especiales de vivienda para matrimonios jóvenes
- Programa de residencia, para estudios medios y superiores
- Programa de beca, para asegurar la continuidad de estudios

**Nota:** Los recursos pueden ser sectoriales y se financian directamente las actividades, no son necesariamente subvenciones en estricto rigor.

#### Deportes:

Se consideran objeto de concursabilidad las siguientes actividades:

- Promoción de formación de clubes deportivos
- La adquisición de material deportivo
- Las instalaciones para practicar deporte
- La cooperación para la competencia fuera del territorio comunal

#### Medio ambiente:

Serán concursables los proyectos que presenten organizaciones de vecinos y tengan por objetivo:

Mejoramiento de las condiciones ambientales del entorno inmediato.

- Depósitos clandestinos de residuos
- Mejoramiento de alcantarillado
- Potabilización de agua
- Canalización de aguas lluvias
- Manejo de agua de riego
- Mejoramiento energético (cambios de hábitos en uso de la leña y electricidad)

También podrán optar a la subvención las actividades relacionadas con la educación y difusión de la protección del medio ambiente.

- Actividades de difusión, información, la participación y sensibilización de la población en temas medio ambientales.
- Realización de estudios y proyectos pilotos
- La publicación y material de difusión

**Nota:** Las organizaciones determinan prioridades y se ejecutan con recursos habituales de las

distintas fuentes de financiamiento.

### Salud Pública

Serán objeto de subvención todos los proyectos que presenten las organizaciones sociales en los siguientes ámbitos:

Prevención de infección: Los programas de desinfección, desratización, limpieza de pozos sépticos, zoonosis, etc. en las diferentes unidades vecinales.

Creación de redes de apoyo, a las campañas nacionales tales como, sida, alcohol, etc.

**Nota:** Estos programas se financian con una combinación de recursos, subsidios directos y programas financiados con recursos habituales del municipio, en los cuales las organizaciones determinan las prioridades de gastos o de inversión y su ejecución es de responsabilidad municipal.

### Servicios Sociales

Serán externalizables por vía de concurso los siguientes programas:

- Programas de atención integral a los inmigrantes (casa, trabajo, escuelas, salud). Este tipo de problemas consume hoy día gran parte de los recursos humanos y materiales de la Dirección de Desarrollo Comunitario. Se podría externalizar esta atención.
- Programa de atención a domicilio: Varios tareas del área social, son repetitivos para los usuarios, por ejemplo la ficha CAS, la entrega de remedios a crónicos, etc. muchas de estas atenciones se pueden hacer en el domicilio del solicitante. Se pueden llamar a concurso a grupos de vecinos profesionales que desean participar en este tipo de actividades.
- Plan de igualdad de mujeres: Casi todos los fondos actuales y administra el municipio en programas de la mujer, se pueden modificar a una administración bajo el sistema de concursabilidad a grupos organizados de mujeres.
- Programa de protección a la infancia

De igual forma se pueden abrir fondos concursables para atender las necesidades de los minusválidos y adultos mayores. (Ver Anexo 4).

Los programas de fomento al autoempleo que tienen por objetivo aumentar los ingresos de las familias son bastante complejos y la pauta presentada en Anexo 4 es solo referencial. Los programas de apoyo a la micro y pequeña empresa requieren un tratamiento diferente y no son materia de este informe.

No se desarrolló una pauta específica para los programas relacionados con la Seguridad Ciudadana, pero las transferencias de recursos que se hacen a Carabineros o Policía de Investigaciones, deberían ser asignados con los mismos criterios y sometidos a evaluación de acuerdo a pautas previamente establecidas.

### LAS ETAPAS PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE CONCURSOS PUBLICOS

ETAPAS	OBJETIVO A LOGRAR	PARTICIPAN
1.- Configuración del Plan	Definir qué actividades serán subvencionables y cuáles prioridades de los programas serán asignadas mediante concurso público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los equipos técnicos de cada unidad</li> <li>- Las organizaciones sociales</li> <li>- El Concejo Municipal</li> </ul>
2.- Diagnóstico de los actuales programas, definición de objetivos centrales y actividades de soporte.	Hacer una revisión de cada uno de los programas y formular una nueva metodología.	Equipos técnicos municipales
3.- Constitución Comisiones técnicas	Propuesta de normas básicas de subvención y normas específicas por programas.	Equipos técnicos y Concejo Municipal.
4.- Definición recursos financieros	Determinar los recursos financieros que serán asignados al programa de subvenciones y a cada una de las actividades específicas de este programa.	SECPLAC y Concejo
5.- Concursos públicos	Calendarizar los distintos llamados a concurso de subvenciones	Equipos técnicos, organizaciones sociales.
6.- Evaluación	Aprender de la experiencia (Nuevo ciclo, control, seguimiento y reformulación)	Equipos técnicos, SECPLAC, Concejo.

### Actividades Complementarias

#### *Objetivo:*

Estimular y difundir al interior del municipio, en los vecinos organizados y no organizados la idea de participación ciudadana en los programas específicos que serán llamados a concurso público.

#### *Instrumentos:*

#### JORNADAS TÉCNICAS

#### **Interior Municipio:**

- Experiencia de otros municipios en administración y gestión de proyectos subvencionados y concursables
- Los proyectos específicos que serán llamados a concurso
- Las metas que se quieren lograr

#### ESCUELA PARA DIRIGENTES

- Los recursos adicionales
- Los instrumentos para motivar la participación
- La administración de recursos (costo de proyectos, formulación, gestión y control de proyectos)
- La participación en los fondos concursables

#### LAS CAMPAÑAS PÚBLICAS:

Información y motivación a participar en fondos concursables.

Nota: Ver Anexo 5: Fichas de Resumen de Postulación de Proyectos

## **La participación del Concejo Municipal en la elaboración del Presupuesto**

La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades determina , entre otras materias, cuáles son las tareas que le corresponde al Concejo y al Alcalde. Las iniciativas presupuestarias, y en particular la elaboración del presupuesto es una facultad del Alcalde y no del Concejo Municipal.

El Artículo 70 de la Ley comentada, señala cuáles son las obligaciones del Concejo en materias presupuestarias. Estas corresponden básicamente, a la obligatoriedad que tiene este órgano colegiado de aprobar el presupuesto debidamente financiado y examinar trimestralmente el programa de ingresos y gastos. Las modificaciones correctivas que hubiere lugar en el transcurso del ejercicio son iniciativa del Alcalde y deben ser sometidas a consideración del Concejo.

El Concejo no tiene facultades para participar en la elaboración del Presupuesto, pero sí tiene competencias para recomendar al Alcalde prioridades en la formulación y ejecución de proyectos específicos y medidas concretas de desarrollo comunal (Artículo 69 Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades). En virtud de esta facultad, hemos propuesto que el Concejo participe en la elaboración de programas de concursos públicos, determinando las normas generales, montos de asignación y las prioridades de asignación.

Para facilitar al Concejo las tareas de control y fiscalización se propone un proyecto denominado Control de Gestión desde el Concejo Municipal, que básicamente es un sistema de información relacionado, para efectuar las tareas de seguimiento, control y evaluación de recursos y proyectos.

## **Propuesta para el control de Gestión desde el Concejo Municipal**

### ***Objetivos***

Como se mencionó anteriormente, un aspecto que afianza la credibilidad y compromiso con el Plan y su Presupuesto, es la participación más sistemática del Concejo en el control y evaluación de la gestión comunal.

Un primer objetivo apunta precisamente a dotar al Concejo Municipal de un sistema de información que le permita efectuar esta tarea de seguimiento, control y evaluación de la gestión.

Un segundo objetivo, derivado del primero, es alcanzar un grado de gobernabilidad mayor al interior del Concejo, definido principalmente sobre la base de acuerdos y compromisos entre el Alcalde y Concejales

## **Descripción**

El sistema de control de gestión debe ser entendido como un instrumento simple, eficiente pero altamente oportuno y veraz. Basta con un sencillo software que permita incorporar los resultados cotidianos de la gestión a una matriz de análisis de comportamiento y resultados, para que así los Concejales aumenten la credibilidad en las autoridades técnicas y el liderazgo político del alcalde. Esta matriz debe estar estructurada en torno a los principales instrumentos de la planificación municipal: el PLADECO, el presupuesto Municipal, el Plan de Inversiones y los planes sectoriales de Educación y Salud.

En otras palabras, el proyecto busca resolver un problema usual en los concejos de no pocas municipalidades chilenas: la tendencia, por parte de los concejales para evaluar preferentemente las iniciativas de gestión más que los resultados de dicha gestión en relación a los objetivos estratégicos.

El sistema de Información que se propone construir contiene varios módulos que se pueden agrupar en cuatro categorías.

- El estado de las principales cuentas municipales en relación a la ejecución programada.
- Las proyecciones de comportamiento, relaciones porcentuales internas y relaciones analíticas históricas. Análisis gráfico.
- El grado de respuesta que otorgan los distintos programas de gastos para llegar a los objetivos de los diferentes planes.
- Registros y preguntas y/o comentarios hechas por cada Concejal.

Con lo anterior, cada miembro del Concejo podrá tener mensualmente un completo informe de la marcha de los principales componentes de la gestión, entre los cuales pueden considerarse los siguientes:

- Estado de avance físico y financiero de cada proyecto de inversión
- Comparación del presupuesto actual con similares períodos de años anteriores, bajo ambiente gráfico. Análisis de tendencia.
- Relaciones porcentuales y otros indicadores estadísticos para comparar el impacto de los programas sociales con los objetivos estratégicos planteados en el PLADECO.
- Estado del avance de la tramitación de los proyectos con financiamiento externo.

Por otra parte, el sistema de información de la gestión puede contener un módulo que registra preguntas y comentarios de cada Concejal, cuyo registro que archivado de modo que pueda provocar una respuesta al mes

siguiente.

### **Metodología**

La construcción del sistema de información que proponemos puede ser definida bajo la orientación del Método SEFER (Véase Anexo 3) sin embargo es preciso considerar las siguientes fases:

- Delimitación del problema.

/

Se trata de definir con máxima precisión la exacta necesidad de información periódica y mensual que demanden los Concejales y que sean susceptibles de ser exportada de la base de datos existente en las oficinas municipales.

- Definición de los requerimientos de hardware y software.

Esto implica determinar previamente el volumen de información y tipología de la misma. Posteriormente se debe estudiar la conectividad e interface necesaria para acceder a las redes de datos municipales.

- Mantenimiento y soporte del sistema:

En todo proyecto informático el aspecto más sensible es la mantención del mismo, en este caso, ocurre lo mismo, por cuanto se deberá administrar una gran cantidad información cuya riqueza y potencial principal será la manera oportuna en que sea leída y analizada.

### **Requerimientos fundamentales**

Proveer de mayores instrumentos de información al Concejo puede provocar resistencia no sólo en el Alcalde, sino en los propios directores municipales.

La información a que se hace referencia en este Proyecto busca facilitar la tarea de control de la gestión a través de un instrumento que permita medir el avance y orientación en el uso de los recursos contra los objetivos propuestos en el PLADECO.

Se trata, en definitiva de trasladar el rol fiscalizador del Concejo desde las actividades cotidianas a los impactos en el mediano plazo. En otras palabras se sitúa al concejo en un rol de fiscalización más político que administrativo.

Con ello se obtendrá mayor grado de gobernabilidad lo que en definitiva redundará en beneficio para los habitantes.

***Estimación del presupuesto***

El proyecto puede contemplar los siguientes costos expresados en Unidades de Fomento:

Inversión inicial (construcción del sistema de información, base de datos, estandarización de las fuerzas emisoras, interface)	100 UF
Mantenimiento y operación anual (Alimentación de datos, interacción e interfaces hacia los Concejales)	560 UF

## **BIBLIOGRAFIA**

Documentos:

Guía para la construcción de indicadores de gestión en los servicios públicos. Ministerio de Hacienda, 1997.

Informe sobre el desarrollo mundial 1997. El Estado en un mundo de transformación, Banco Mundial, 1998

Gestión Municipal: Misión bases y desafíos. Asociación Chilena de Municipalidades, Enero 1997

Presupuesto de la Municipalidad de Puerto Montt 1998, aprobados por el Concejo Municipal. Sr. Iván Leonhardt C. SECPLAC.

Bases para el Concurso de Proyectos

Participación social y superación de la pobreza. Verónica Silva

Participación comunitaria en programas sociales comunitarios. LEANDRO SEPULVEDA.

Participación ciudadana y fortalecimiento de la accountability de los Municipios en Chile. ORREGO CLAUDIO

LEANDRO SEPULVEDA Y PILAR ALVAREZ: La Gestión de los Vecinos: El programa Fondeve en la Comuna de Conchali