

Enfrentando la pobreza a través de la asociación público-privada: una alianza multisectorial entre Canadá y Chile. La experiencia chilena

Marcela Tchimino

Julio 2005

Introducción

Algunos de los mayores desafíos que enfrentan los gobiernos, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil se relacionan con la necesidad de mejorar las condiciones de vida y reducir la pobreza para quienes son marginados por razones de discapacidad, abuso, enfermedad mental y adicción. A menudo estas circunstancias, y otros factores, dañan las comunidades urbanas y en los países en desarrollo contribuyen al surgimiento de poblaciones marginales en la periferia de las grandes urbes.

En Vancouver, Canadá, la Zona Este del Centro de la ciudad (Downtown Eastside - DTES), su corazón histórico, experimentó un serio deterioro en los años 80. Hacia mediados de los 90, el tráfico abierto de drogas, la carencia de viviendas, la prostitución y el crimen se apoderaron de las comunidades del sector. En respuesta a una crisis sanitaria causada por el aumento en la tasa de contagios con VIH y las muertes por sobredosis de droga, los gobiernos de Canadá, de la Provincia de British Columbia y la Alcaldía de Vancouver acordaron unir fuerzas y suscribieron el Acuerdo de Vancouver (Vancouver Agreement – VA) en el año 2000. Los gobiernos reconocieron que al amalgamar sus presupuestos y trabajando estrechamente entre ellos, la comunidad y los grupos empresariales podrían lograr soluciones sustentables y de largo plazo al problema de salud pública y seguridad ciudadana que enfrentaban tanto los residentes como el comercio del sector.

En las comunas de Cerro Navia, Pudahuel y La Pintana en Chile en el año 2003, las organizaciones comunitarias enfrentadas a problemas similares a aquellos del Centro de Vancouver reconocieron que aisladamente no podían responder a los temas comunitarios tales como la exclusión de los jóvenes en riesgo social y las inadecuadas oportunidades educacionales para niños y adultos.

En Chile, se comenzaron a dar las condiciones para que grupos de la sociedad civil trabajaran coordinadamente con los gobiernos y el sector privado para enfrentar estos desafíos. La organización Programa Interdisciplinario de Investigación en la Educación (PIIE) activamente buscó un modelo que le permitiera ayudar a sus comunidades y así descubrió el modelo de Vancouver Agreement (VA).

En octubre del 2004, el PIIE, VA y el Instituto de Administradores Públicos de Canadá (IPAC) en consecuencia, suscribieron un acuerdo de cooperación bajo el Programa de Desarrollo de Capacidades de Gobernabilidad del Sector Público y Social financiado por la Agencia de Desarrollo Internacional de Canadá (CIDA). Esta alianza consiste en transferir las competencias y experiencias entre instituciones con el objeto de fomentar y apoyar la gobernabilidad democrática y mitigación de la pobreza.

Esta es una alianza única. PIIE, VA y IPAC están creando una colaboración efectiva entre la sociedad civil, las empresas y representantes gubernamentales para abordar los desafíos comunitarios. Estas organizaciones están compartiendo valiosas experiencias respecto de

cómo estos tres sectores pueden trabajar exitosamente en conjunto, en beneficio de sus comunidades y ciudadanos. La participación de VA y PIIE refuerza la capacidad de los representantes de gobierno y las organizaciones comunitarias en las áreas de la gobernabilidad democrática y el desarrollo social. Mediante visitas de estudio a cada país, los socios de esta alianza han ido adquiriendo una mejor claridad y entendimiento respecto de las relaciones internacionales y los temas del desarrollo internacional.

Las circunstancias y condiciones en Vancouver son diferentes de la realidad de las comunas de Chile. Sin embargo, lo que PIIE y VA tienen en común es el compromiso de trabajar en un ambiente de colaboración para reducir la pobreza y promover y apoyar el desarrollo económico y social comunitario, que mejorarán la calidad de vida de sus residentes y convertirán estas comunidades en lugares seguros, sustentables para trabajar y vivir.

La Experiencia Chilena

Modelo Metodológico Intersectorial Comunitario

El Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE) ha venido desarrollando la experiencia de creación del Modelo Metodológico Intersectorial Comunitario. Dicho trabajo se orienta principalmente a la instalación de capacidades, competencias y habilidades que le permitan a jóvenes en riesgo social desarrollar estrategias que les permitan mejorar sus condiciones de vidas en el marco de una gestión local sustentable. Esto en la perspectiva de que es en este espacio donde asisten y se articulan diversos esfuerzos de inversión (sea social como material) de manera fragmentada y aislada, debilitando fuertemente sus capacidades de impacto.

Esta experiencia permite mirar el proceso desde una perspectiva que va más allá de un enfoque de tipo instrumental, al cual suele ubicarse a las instituciones externas del territorio local. Se trata más bien de un acompañamiento centrado en la instalación de dispositivos y velar por que el itinerario del modelo se desarrolle sin mayores alteraciones, teniendo como eje el protagonismo de los jóvenes que ejecutan la iniciativa. Pero, ¿es sostenible visualizar el aporte de las Instituciones externas solo bajo este enfoque?, ¿cuáles son los elementos centrales que impiden una real inserción de la intersectorialidad al interior de las comunas?...estas y otras interrogantes son necesarias de plantearse a la hora de evaluar los desafíos y proyecciones que tiene esta iniciativa.

En la iniciativa MOMIC (Modelo Metodológico Intersectorial Comunitario) se consideran como focos principales los siguientes componentes:

- La intersectorialidad y la constitución de alianzas nacionales e internacionales
- El centro del modelo: los jóvenes
- El liderazgo joven como recurso para el desarrollo local

La intersectorialidad y la constitución de alianzas

Los procesos que se desarrollan en función de mejorar la calidad de vida de un grupo de población se caracterizan por su complejidad, dimensión social, universalidad y variada composición de componentes; pero el efecto de esos procesos depende, esencialmente, de

su capacidad para integrarse en un sistema armónico y coherente, capaz de lograr como resultado un efecto sinérgico. La intersectorialidad forma parte importante de ellos.

En el caso específico del mejoramiento de la calidad de vida de jóvenes en riesgo social, el enfoque se basa precisamente en alcanzar procesos de integración sistémica, y esto se hace necesario al tomar en cuenta los componentes económicos y sociales que forman parte de los determinantes y condicionantes en la calidad de vida de este grupo, y sin lo cual una estrategia que no incorpore la acción de los sectores privado, público y social sería insuficiente.

De lo planteado anteriormente se puede deducir que el estudio, análisis, diseño y ejecución de un modelo para el mejoramiento de la calidad de vida de jóvenes requiere un enfoque de sistema por sus características de complejidad y dinamicidad.

En este sentido, aplicar el enfoque sistémico consiste en utilizar el concepto de sistemas para analizar, comprender, e incluso modificar, la conducta o los resultados de un fenómeno, todo lo cual implica tener en cuenta:

- El fenómeno, en nuestro caso los jóvenes como un todo y formado por especificidades.
- El papel relativo de cada especificidad y del todo.
- Objetivos, elementos, propiedades, modo de regulación y variables de estado (resultados).
- Valor positivo o negativo de esta red de interrelaciones.
- Principios, leyes, convenciones, creencias o paradigmas que lo gobiernan.
- Su interacción con el medio.
- Evolución en el tiempo y el espacio.

Para esto, es necesaria la intervención de personas, con capacidad de decidir acciones conjuntas. De ahí que la existencia de un pensamiento intersectorial en el proceso de construcción de un modelo como el que proponemos, desempeñe una función mediadora fundamental entre los determinantes de la realidad objetiva y la realización de las acciones.

La intersectorialidad es necesaria para la identificación de problemas que afectan el bienestar y la calidad de vida. Por ello, la definición de soluciones y la realización de acciones requieren de la concertación entre sectores sociales y económicos.

La iniciativa Modelo metodológico intersectorial comunitario se sustenta en la observación de que si bien en Chile se desarrollan numerosos programas desde el sector público, desde el sector privado y desde la sociedad civil dirigidos a disminuir los problemas sociales y reducir la pobreza, la mayoría de estos tienden a realizarse desarticuladamente con lo que se reducen las posibilidades de transformar sustantivamente el problema. Ello, porque si bien ha habido algunas experiencias de vinculación entre las instituciones públicas, las empresas y/o la sociedad civil, estas no alcanzan a generar un sistema coordinado de trabajo que produzca un impacto significativo y sustentable.

Ello puede explicarse por la estrategia de política social basada en la ejecución de programas que se apoyan en la licitación competitiva de proyectos. Estos programas son diseñados y ejecutados por una amplia gama de instituciones privadas y de la sociedad civil en su mayoría. “Dicha tendencia expresa claramente las recientes orientaciones de las políticas sociales latinoamericanas caracterizadas, entre otras dimensiones, por la focalización y la aplicación de principios de mercado a la prestación de servicios sociales. Estas orientaciones se han reflejado en la implementación de variados programas ad-hoc focalizados en ciertos públicos considerados críticos, programas que en general han sido concebidos para atender situaciones que habían sido diagnosticadas como “de stock” (por ejemplo, el desempleo juvenil) que se han revelado persistentes” Jacinto (2000).

Esta situación es particularmente evidente en el caso de los jóvenes en situación de riesgo social, ya que los programas que se implementan solo apuntan a una dimensión del problema. En efecto, el riesgo social de jóvenes es un problema complejo que tiene múltiples entradas para su análisis. Es así como existe “más de medio millón de jóvenes de los cuales alrededor de doscientos mil no estudian ni trabajan situándose en los niveles más bajos de la línea de pobreza. Se trata de jóvenes que, desde el punto de vista de su escolaridad, han participado de un proceso de expansión de la cobertura escolar y cuentan con estudios básicos completos o con escolaridad medio incompleta. Es un sector compuesto por varones y mujeres en casi igual proporción, generalmente desempleados u ocupados en empleos altamente precarios. Muchos de ellos pertenecen al sector informal de la economía, sus ingresos son mínimos y trabajan en sectores tradicionales que ocupan mano de obra sin calificación.” Fajardo y Milos, (2000)

Algunas de las entradas desde donde se puede mirar el riesgo social de jóvenes son desde una mirada institucional (capacidad de gestión del aparato público para enfrentar y disminuir el problema); una mirada económica (inversión en programas sociales de largo plazo); una mirada desde las oportunidades (generación de alianzas público privadas); una mirada desde la sociedad civil (capacidad de las organizaciones de la sociedad civil de intervenir y proponer políticas y programas sociales); una mirada desde el desarrollo local (involucramiento y articulación de organizaciones comunitarias, líderes e instituciones comunales para enfrentar problemas que afectan su desarrollo); una mirada de los actores (cambio de una visión de beneficiarios de un programa a una visión de actores en el desarrollo de un proceso).

Mirada institucional

El conjunto de programas existentes en el aparato público dirigidos a disminuir los problemas sociales y reducir la pobreza tienden a realizarse desarticuladamente, observándose que las experiencias de trabajo intersectorial o bien son coyunturales y limitadas a una intervención particular o las iniciativas de articulación generalmente se realizan dentro del sector público dejando fuera a los actores sociales y privados.

En otras palabras, distintos servicios abordan la misma problemática pero en forma paralela y sólo existe articulación a nivel informativo, no así de la gestión. Esta situación es particularmente evidente en el caso de los jóvenes en situación de riesgo social, ya que los programas que se implementan solo apuntan a una dimensión del problema. Es decir, cuando se identifica por ejemplo a la deserción escolar como una situación que afecta

particularmente a estos jóvenes, solo se interviene con programas de reinserción escolar o educación de adultos.

Mirada económica:

Las posibilidades que jóvenes en situación de exclusión se integren a la vida productiva y que por tanto constituyan un aporte a la economía del país son escasas por no decir nulas. Ello, porque en nuestro país, así como en el mundo entero ha habido una transformación productiva (como la creciente descentralización de la producción o las innovaciones tecnológicas y los procesos de reestructuración) unida a la instalación de un modelo de desarrollo económico en gran parte responsable de la exclusión económica de los jóvenes. En este proceso de transformaciones productivas se genera una relación directa entre educación –conocimiento en general– e inserción en el mercado de trabajo.

Por otra parte, mantener a las y los jóvenes en situación de exclusión sin implementar programas que apunten a ampliar sus capacidades y oportunidades genera también un problema económico. En otras palabras, el riesgo social genera un alto costo a la sociedad, ya que mantener la exclusión implicaría un gasto público no desestimable y limitaría las posibilidades de desarrollo humano, social, económico y cultural del país. Por el contrario, invertir en la generación de condiciones para el desarrollo integral de los jóvenes en riesgo social no solo tendría como resultado reducir la pobreza, sino además ampliar el capital social.

Mirada desde las oportunidades

Promover la transformación de jóvenes excluidos en jóvenes insertos activamente en la sociedad y ejerciendo ciudadanía es un proceso que depende fundamentalmente de las oportunidades a las cuales accedan y de la calidad del proceso mismo. Es decir, promover la ciudadanía en estos jóvenes es un proceso de construcción de "identidad social" en lo económico, en lo político y en lo cultural. Procurando el acceso a medios materiales, y, cada vez más fuertemente, el acceso a condiciones sociales, que incentiven en los jóvenes "habilidades psicosociales".

Tal como lo expresa Tokman (1997:89) citando a Touraine y a la Comisión Delors "no hay que olvidar que aquel que tiene una historia de fracasos dentro del núcleo familiar y que no funciona como los demás, en un momento dado comienza a dudar sobre su propia capacidad y tiende a la autoculpabilidad". En relación a esto, los autores sostienen que para promover la ciudadanía juvenil es necesario trabajar en pro de la seguridad y la confianza de los jóvenes en torno al hogar y a la comunidad como un medio de lograr "seguridad en la vida". En este sentido, todos aquellos medios que minimicen "esa dicotomía entre inconformidad y anomia" que prima en los jóvenes, en particular en los marginados, son hitos, indudablemente de promoción y fortalecimiento de la capacidad de los jóvenes de comportarse como actores sociales, capaces de modificar su entorno para concretizar proyectos nacionales".

Mirada desde la comunidad

La participación en redes y organizaciones comunitarias constituyen un elemento fundamental para la construcción de una identidad social y un lugar de pertenencia. En el

caso de los jóvenes que viven en riesgo social, en su mayoría no cuentan con redes de apoyo locales, lo que evidencia una carencia de "habilidades sociales" que impide el acercamiento de éstos a sistemas de contacto interpersonal, lo que limitaría su acceso a mecanismos de apoyo culturalmente validados a la inserción laboral, recreación juvenil o el acceso a organizaciones en pro de la defensa de los derechos laborales o ciudadanos: como salud, vivienda etc. La precariedad de las relaciones sociales entre jóvenes e instituciones sociales se expresa no sólo en el nivel de acceso a tales instituciones, sino que también a través de las valoraciones subjetivas hacia las instituciones sociales, como el sistema educativo, laboral o político.

El Centro del Modelo: Los jóvenes

En nuestro país las oportunidades de desarrollo de los jóvenes en situación de pobreza se encuentran en desventaja en relación con otros grupos de población. En efecto, si miramos lo que sucede a nivel educacional, de acuerdo con los datos de la Cuarta Encuesta Nacional de Juventud (2004), menos de la mitad de los jóvenes de 15 a 29 años (41%) se encuentran en el sistema escolar. El incremento sostenido de los jóvenes que cursaban estudios que era posible apreciar hasta fines de los años 90, parece haberse estancado en los últimos años. La mayor disminución se observa en los jóvenes de estratos bajos que pasan de un 33,8% el 2000 a 28,8% el 2003, cifra similar a las de mediados de la década pasada. Esta cifra además, contrasta con el 57,4% de jóvenes de estratos altos que sí se encuentran en el sistema.

Por su parte, el promedio de años de escolaridad de los jóvenes alcanza a los 11.6 años lo que representa casi la enseñanza media completa. Sin embargo, al observar este dato según condición socioeconómica, vemos que en los jóvenes de estrato bajo este promedio disminuye a 9,6 años, es decir 1 o 2 año y medio, en contraposición a los 13,7 años del grupo alto. En términos de proyección, puede esperarse entonces que de no mediar acciones que reviertan esta tendencia, los jóvenes de estratos altos accedan a la educación superior, en tanto los jóvenes en situación de pobreza no finalicen su escolaridad.

Por su parte, si bien ha habido una política de mejoramiento de la educación, especialmente en el nivel de enseñanza media, "desde la perspectiva de los jóvenes, sin embargo, el sistema escolar ha sido una fuente de alta frustración. Los jóvenes más pobres llegan a descalificarla de plano, porque no ven ninguna conexión entre cursar la enseñanza media y la mejoría de su situación laboral. Los jóvenes trabajadores viven la decepción de no continuar un ciclo de educación superior, lo cual les hace ver su educación media como insuficiente para sus aspiraciones". Espinoza (2003).

La declaración del Foro de Juventud de Naciones Unidas 2000 expresa las quejas de los jóvenes contra una educación que no satisface sus necesidades de formación. El cambio de los currículos académicos pondría su énfasis en las necesidades más inmediatas de los mercados teniendo como consecuencia una formación sesgada. Los jóvenes chilenos, por ejemplo, demandan educación como personas, formación valórica, desarrollo de habilidades y destrezas para su desempeño social. Espinoza (2003).

Además, a la luz de estas afirmaciones, podríamos decir que los jóvenes desertores del sistema educacional que ingresan a los programas de reescolarización vuelven a desertar por cuanto estos no son pertinentes a sus necesidades y características y no resuelven el

problema de fondo. Es decir, un joven que deserta del sistema escolar lo hace por razones de tipo económico (necesidad de buscar trabajo o generar dinero), de salud (embarazo adolescente, consumo de drogas, alcoholismo, etc.), de tipo judicial (detenciones reiteradas que produce ausentismo escolar, resolución de condena con lo cual deben ingresar al sistema penitenciario, etc.), educacional (mal rendimiento, factores expulsivos dentro del sistema generalmente asociados a la discriminación y malos tratos hacia los niños y jóvenes considerados problemáticos), de tipo familiar (violencia al interior de la familia, ausencia de una figura de autoridad o de contención social y afectiva), de tipo comunitario (precariedad o ausencia de redes comunitarias, escasa participación en organizaciones vecinales, deportivas o de otra índole), no existiendo políticas o programas que consideren todas estas dimensiones al abordar el problema.

Para graficar lo anterior, cabe mencionar que más del 15% de los niños y jóvenes pertenecientes al 20% de los hogares más pobres no asiste a un establecimiento educacional y el 35% de los jóvenes no concluye la enseñanza media, cifra bastante menor a la de los países desarrollados donde el 85% logra concluirla. Además, de acuerdo a un estudio realizado por Adimark, el 60% de los jóvenes que ha dejado la escuela no trabaja, y peor aún, al preguntarles por trabajo reportan que no les interesa o no quieren trabajar.

Por otra parte, el manejo de las nuevas tecnologías, esencial en una sociedad crecientemente tecnologizada como la nuestra también aparece asociada con el nivel socioeconómico. Es así como “sólo 12,2% de los jóvenes chilenos manejan el conjunto de herramientas de integración a la globalización; contrasta la disponibilidad en el estrato alto (34,7%) que casi triplica al promedio. Por contraste, 42,6% de los jóvenes de menores recursos no cuentan con ninguna de las herramientas requeridas. El resto de los jóvenes posee diversas dotaciones de herramientas; la principal entre ellas corresponde a los jóvenes que poseen el conjunto de elementos salvo el dominio del inglés (33%). La deficiencia en la “lingua franca” de la globalización alcanza incluso a los jóvenes de mayores recursos, de los cuales prácticamente la mitad posee todos los recursos sin dominar el inglés. El estrato alto es el grupo donde existe menor desconocimiento de la computación (7% declara saber nada o casi nada), a la vez que la mayor concentración en nivel medio y avanzado (60%). Los datos contrastan con los jóvenes de menos recursos, donde 57% dicen conocer nada o casi nada, mientras que 13% declaran conocer computación a nivel medio o avanzado” (INJUV 2004).

En cuanto al componente laboral, se observa un aumento en el porcentaje de jóvenes desocupados, los cuales pasaron de un 8,7% el 94, un 11,3% el 2000, a un 15,1% el 2003).

En el ámbito salud, si bien el porcentaje de cotizantes en FONASA aumentó alcanzando un 55,9%, aún se mantiene un 18,9% que no tiene sistema alguno de protección en salud.

Ante este escenario, recobra mayor fuerza la necesidad de impulsar programas y modelos intersectoriales como MOMIC que tengan en su centro un criterio de flexibilidad para dar respuesta a las múltiples y diversas necesidades de los jóvenes. Creemos que no es posible seguir operando con un criterio genérico para concebir a los jóvenes, pensando que a todos ellos los motiva la inserción laboral tradicional, o que están dispuestos a someterse a un régimen intensivo de formación. La existencia de conductas desadaptativas y los daños psicosociales son rasgos también presentes en los jóvenes vulnerables y en riesgo de exclusión, rasgos que deben considerarse a la hora de diseñar políticas sectoriales dirigidas

a juventud.

Con estos antecedentes es que en la iniciativa MOMIC los jóvenes pasan de ser meros beneficiarios para constituirse en actores centrales del proceso, ya que las acciones tendientes a mejorar sus condiciones de vida están sujetas a las características y potencialidades con que ya cuentan para potenciarlas y orientarlas hacia el fortalecimiento de capacidades y competencias en diversos ámbitos como lo educativo, social, cultural y laboral, entre otros.

El liderazgo joven como recurso para el desarrollo local

Al plantearse que los jóvenes asumen el desafío de MOMIC, es asumir a lo menos dos grandes preguntas que subyacen y de las cuales el proceso debe responder con claridad. Estas son:

¿Cómo se construye una política local desde la especificidad territorial y desde los jóvenes?

¿Cuáles son las condiciones institucionales adecuadas que permitan instalar y operar el MOMIC?

Ambas preguntas dejan de manifiesto que la instalación del Modelo supone condiciones de funcionamiento diferentes a las que históricamente han funcionado estos últimos 20 años. MOMIC apela y pone en tensión un modelo de gestión comunitaria que no logra responder a los desafíos que el desarrollo comunal trae consigo. Se pretende instalar un Modelo de trabajo intersectorial que se sostiene sobre lógicas de trabajo modernas en un escenario de trabajo anacrónico e inmovilizador. El traslado de la modernización a la Gestión Pública Local, en especial en el sector comunitario y juvenil genera una problemática que se expresa en la dificultad que tienen las diferentes instituciones que participan de MOMIC para adecuarse a los desafíos y a los cambios tan acelerados que nuestra sociedad y país está introduciendo.

Pese a la importancia de su rol, los Jóvenes carecen de canales que les permitan proyectar sus estructuras organizacionales y de esta manera potenciar una gestión que responda a los nuevos desafíos y atribuciones que hoy por hoy se viven en el ámbito local. Este es el desafío que asume MOMIC

La estructura actual de los programas y proyectos orientados a jóvenes, se conforma a través de una serie de procedimientos que no responden a ningún estudio técnico de planificación estratégica que los respalde y que considere las realidades propias de la comuna y sus jóvenes, como a los desafíos que en el futuro le corresponderá enfrentar. La realidad muestra que el desarrollo de programas y proyectos se caracterizan por presentar problemas en el área de la operatividad de la gestión, expresado por ejemplo en el difuso y dificultoso proceso de transferencia de recursos (que no expresa los ritmos del trabajo comunitario), en la falta de motivación para el logro de los objetivos institucionales y en las estrategias que permitan visibilizar la sustentabilidad de las iniciativas (entre otras áreas deficitarias), que lleva a comprender una gestión orientada a la caracterización de formalidades (respeto de cronogramas y de ejecución presupuestaria), más que apoyar y acompañar de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos centrales por parte de la organización juvenil y por ende, de los impactos reales de los proyectos. Se trata, en

definitiva, de ir construyendo una política local de juventud a partir de la diversidad de experiencias comunitarias que desarrollan los jóvenes y no confundir esto con la construcción de PLADECO u otros instrumentos de planificación comunal, que no es sino una herramienta donde debiera expresarse la construcción de esa política.

Las transformaciones en este campo son de una necesidad imperiosa. La complejidad y diversidad del desarrollo local, demanda la conformación de una franja de líderes juveniles comunitarios, en la cual tanto su organización como sus competencias de liderazgo resulten funcionales a los objetivos estratégicos que ellos se dan y en la perspectiva de potenciar y facilitar el desarrollo local, a partir de la sistematización de sus propias prácticas.

La incapacidad que presentan las políticas públicas y en especial, las relacionadas con la juventud, para resolver de manera eficiente los problemas que aquejan a este segmento de la población, es frecuentemente justificada por la existencia de una estructura burocrática (a nivel central como local) que sostiene su quehacer bajo dimensiones políticas, escasamente vinculadas con la dimensión técnica del trabajo.

La experiencia señala que al momento de evaluar las capacidades de gestión de los jóvenes, se puede observar que el problema de la gestión propiamente tal, no se soluciona muchas veces proporcionando una mayor dotación de recursos humanos y materiales, sino intencionando procesos de formación de liderazgos que permitan estructurar prácticas comunitarias a través de mecanismos y procesos participativos desde los propios jóvenes.

Un marco significativo lo representan aquellas comunas en las cuales se instala MOMIC (nos referimos a La Pintana, Cerro Navia, Pudahuel). Es posible observar en ellas el inicio de un mejor posicionamiento del proceso por parte de los jóvenes, lo que significa que tras la consecución de los resultados esperados, exista un fuerte proceso de aprendizaje colectivo y la generación de conocimientos que han gestionado y colocado al servicio de la experiencia. La experiencia MOMIC claramente marca diferencias al resto de otras experiencias intersectoriales vinculadas al trabajo con jóvenes a nivel local. En este tipo de experiencias es posible identificar:

- un creciente nivel de formación e instalación de competencias de liderazgo en los jóvenes. Este aspecto no es menor, ya que resulta imposible instalar MOMIC en jóvenes donde no existan las competencias de liderazgo adecuadas para entender y trabajar el Modelo. MOMIC alude al empoderamiento de la iniciativa, que requiere preparación en temas de habilidades sociales, carácter pedagógico y formativo, convivencial, comunitario, técnica de formulación de proyectos y evaluación, desarrollo organizacional y otros. Es posible instalar el MOMIC en jóvenes que carecen de estas competencias?, es posible instalarlo sobre un recurso humano que históricamente ha estado al margen de procesos formativos orientados al liderazgo?.
- el desarrollo de un aprendizaje colectivo de estos líderes juveniles comunitarios permite optimizar y focalizar de mejor manera los recursos provenientes de la intersectorialidad. Son jóvenes que entienden claramente donde enfatizar el apoyo de nuestras instituciones. En cambio, la no comprensión de este proceso tiende a subutilizar dichos recursos, generando más bien una dinámica relacionada a la "institucionalización" de la misma, lo que se traduce en que finalmente le pidan a la institución que realicen el trabajo que deben realizar ellos o a pedir requerimientos que

escapan al rol agendado para el proceso.

Otro aspecto relevante en la identificación de factores que inciden en la viabilidad de esta iniciativa, tiene que ver con el Modelo que sostiene a la iniciativa. Es un hecho que este modelo que se sostiene sobre relaciones horizontales y que por ende, ha demostrado ser movilizador y unitario (superando la fragmentación), y favoreciendo la articulación al identificar claramente la asignación de roles al interior del Modelo. En este sentido, se debe potenciar un tipo de articulación donde los roles de cada actor se redefinan en torno a los acompañamientos técnicos pedagógicos que se deben realizar a los líderes juveniles. En definitiva, ir generando condiciones para que los jóvenes se nutran de los insumos y puedan ir construyendo las condiciones de mejoramiento en su calidad de vida y de su territorio.

Se trata en definitiva de generar un “triángulo virtuoso”, entre los jóvenes, su comunidad y las Instituciones. Al respecto, es preciso indicar la necesidad de revalorizar y evidenciar a lo local como el espacio estratégico por esencia, lo que significa que se debe establecer un status diferente al que se le ha dado en otras experiencias territoriales (donde se construye y homogeneiza solo como escenario de intervención, desconociendo sus singularidades y dinámicas). La experiencia indica que finalmente es en lo local donde opera el MOMIC y desde allí establecer los resultados esperados con los jóvenes. Pese a las dificultades de coordinación que presenta MOMIC, pese a la ausencia de algunos actores, el Modelo opera igual en los territorios con ellos o sin ellos. Es en este espacio donde se materializa la sinergia del “triángulo virtuoso”.

Hablar de un real posicionamiento de los líderes juveniles comunitarios en el MOMIC tiende a la confusión y lleva a un error en el análisis, ya que el enfoque se debe centrar principalmente desde la política local, por ende, desde la comunidad local, ya que es allí (como estructura global de poder local y “dueño de su territorio) quien finalmente es el encargado de operacionalizar los diversos programas y proyectos que “aterrizan en sus territorios”. En este escenario, MOMIC es una espacio de intersectorialidad, siendo los jóvenes quienes estructuran su quehacer en el campo comunitario a partir de las prioridades que ellos mismos han definido.

Por lo tanto, una manera de evaluar y proyectar el MOMIC tiene que ver con la experiencia desarrollada por los jóvenes en la gestión de la iniciativa, el acumulado y aprendizajes obtenidos durante estos meses, son claves para entender las reales posibilidades de viabilidad de MOMIC. En esta dirección resulta pertinente incorporar el concepto de Capacidad Local, entendido como el despliegue del conjunto de habilidades y competencias de carácter social y formativos, técnico administrativos y político institucional, que poseen los jóvenes para responder a las diversas demandas del desarrollo local

El Concepto de Capacidad Local y su nivel de desagregación que permite medirla en cada segmento de líderes juveniles comunitarios entrega los antecedentes evaluativos necesarios que permitan ir configurando escenarios de futuro en torno al MOMIC. Algunos indicadores y verificadores que permitan realizar esta evaluación son las siguientes:

- CAPACIDADES SOCIALES

- CAPACIDAD TÉCNICO ADMINISTRATIVA

INDICADOR	VERIFICADORES
Nivel de Inversión	Porcentajes de la inversión realizada en jóvenes y en la comunidad (diferenciación por sectores y ámbitos)
Fortaleza Financiera	Comunidad local capaz de cubrir con recursos propios gastos de operación y transferencias
Calidad Equipo Técnico en elaboración de proyectos	Nº de proyectos presentados a fondos públicos concursables. En los ámbitos: -Capacitación -Infraestructura -Equipamiento Comunitario
Manejo del Sistema Público de Inversión	Jóvenes con acceso a información de recursos públicos disponibles
Calidad del Sistema de Información	-Presencia de banco de datos (fichas de beneficiarios, listado de dirigentes, etc). -Actualidad de los datos -Autonomía en el procesamiento (uso de software especializados). -Uso integrado de los bancos de datos.

CAPACIDAD POLÍTICO INSTITUCIONAL

INDICADOR	VERIFICADORES
Visión Estratégica de la comuna	-Orientación de las metas comunales. -Conocimiento del funcionamiento de Gobierno Local y junta de Vecinos, otros. -Anclaje institucional. -PLADECO
Plan Desarrollo Comunitario	-De las prioridades del sector -Definición de metas sectoriales. -Establecimientos de lineamientos estratégicos. -Planes operativos anuales.
Coherencia	-Acuerdos con diversos actores que interactúan en el nivel local sobre visión estratégica. -Expresión de la Visión estratégica en la planificación interna. -Coherencia entre acciones/ planes/ presupuesto/ cartera de proyectos.
Utilización de mecanismos y procedimientos existentes para la realización de inversión	-Logro de acuerdos, apoyo político y articulación con actores dentro y fuera del sistema local. -Proporción de proyectos financiados del total de

	proyectos presentados.
Negociación	-Niveles de acuerdos con otros actores. -Instancias de facilitación para la consecución de proyectos.
Liderazgo	-Acciones orientadas a establecer liderazgos comunitarios.
Estructuración de la demanda juvenil y comunitaria	-Acciones dirigidas a inducir, orientar o articular la demanda de los jóvenes y de la comunidad. -Niveles de participación de los jóvenes y de la comunidad en las decisiones sobre los proyectos (decisión, evaluación, ejecución)

Bibliografía

- Bourgault, J. y R. Lapierre (2000), Horizontalidad y gestión pública. Informe final, Escuela Nacional de Administración Pública.
- INJUV (2004), La Integración social de los jóvenes en Chile 1994-2003. Individualización y estilos de vida de los jóvenes en la sociedad del riesgo, Santiago, Gobierno de Chile, MIDEPLAN.
- Empresas Canadienses por la Responsabilidad Social, (2005). Alianzas para la Innovación: Conduciendo el cambio a través de alianzas Empresa/ONG.
- Fajardo, Marcela y Milos, Pedro (2000), Capacitación de jóvenes en situación de pobreza y riesgo de exclusión, Montevideo, CINTERFOR.
- Jacinto, Claudia (2000), "Comentarios al estudio de Chile", en Formación, pobreza y exclusión, Montevideo, CINTERFOR.
- Espinoza, Vicente (2003), Ciudadanía y Políticas Sociales. Programas Públicos para Jóvenes Chilenos en la década de 1990, CLASPO Red Latinoamericana de Política Social.
- Touraine, Alain (1996), "Juventud y democracia en Chile, dos imágenes de juventud", en Revista Iberoamericana de la Juventud No. 1, Madrid, OIJ.

Reseña Biográfica

Marcela Tchimino Nahmías, Investigadora, Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación. Dirección: Enrique Richard 3344 Ñuñoa, Santiago, Chile. Teléfono: 56-2-209-66-44 Fax: 56-2-204-74-60 e.mail: mtchimino@piie.cl www.piie.cl

