



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**NUEVAS RELACIONES ESTADO – ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL  
APRENDIZAJES DEL TALLER DE ACCIÓN COMUNITARIA. TAC CORDILLERA**

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

**PILAR CORREA VEGA**

PROFESOR GUÍA:

**GABRIELA RUBILAR DONOSO**

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

**GONZALO DE LA MAZA ESCOBAR**

**CARLOS ANDRADE GUZMÁN**

SANTIAGO DE CHILE

ABRIL 2013

## RESUMEN

Las Relaciones Estado y Organizaciones de la Sociedad Civil, representan un complejo y diverso escenario, que producto del modelo económico neoliberal y el abandono del Estado de las necesidades de la población, han generado dinámicas, de dependencia, subordinación y autonomización, entre ambos. Limitando la participación de las OSC en la formulación de políticas públicas, junto con no reconocer espacios y mecanismos de innovación de participación ciudadana, que ellas han generado.

El Estudio de caso que a continuación se presenta, pretende analizar y extraer aprendizajes de las relaciones Estado-organizaciones de la sociedad civil, en el espacio local, desde la experiencia del Taller de Acción Comunitaria, TAC Cordillera, entregando lecciones para la mayor inclusión de la participación ciudadana en la formulación de políticas públicas.

Se desarrolla una metodología de tipo cualitativa, que incorpora la técnica Teaching Case o Caso Aprendizaje, a partir de la reconstrucción de esta buena práctica comunitaria que muestra un creciente proceso de participación ciudadana. La posterior exploración del caso, se abre a partir del análisis de discurso, permitiendo crear 4 ejes, red e interacciones que la organización ha protagonizado; autonomía en cuanto a su gestión institucional y toma de decisiones; voluntariado y participación ciudadana en un proceso de profundización que va desde los niveles de alfabetización a la coproducción de bienes y servicios en espacios en que el Estado y el mercado no los ofrecen, como también la de decisiones en el territorio local y comunitario.

El caso TAC, permite concluir que es necesaria una relación de confianza y reconocimiento entre Estado y Organizaciones de la sociedad civil, para la formulación de políticas públicas inclusivas, desde abajo, las que deben incorporar la participación no sólo consultiva de los ciudadanos, sino también en niveles de deliberación y co producción.

*A Tamara y Antonia la luna y el sol que iluminan mi caminar*

*...A todos y todas los compañeros de TAC,  
quienes soñamos que es posible  
Construir Juntos una Vida Mejor*

## AGRADECIMIENTOS

Durante el proceso de mis estudios de Magister son mucha las personas a las cuales me gustaría agradecer.

En primer lugar a Rosa mi madre y Juan mi padre, por estar siempre presentes y atentos a mis necesidades.

A Tamara y Antonia, mis hijas por su paciencia y alegría, a su padre Jorge por cuidarlas mientras no estuve en casa.

A mis hermanos por acompañarme,

A Celeste, por su alegría

A Patricia Castillo por fundar un sueño que muchos compartimos,

A Gabriela Rubilar por su apoyo y disposición.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>10</b>
1.1. <b>NUEVAS RELACIONES ESTADO Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. ESTADO, NEOLIBERALISMO Y CIUDADANÍA. ....</b>	<b>10</b>
1.2. NEOLIBERALISMO Y ESTADO. ....	12
1.3. CIUDADANÍA- -PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	15
1.4. NIVELES DE INTENSIDAD DE LA PARTICIPACIÓN: .....	17
1.5. SOCIEDAD CIVIL Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.....	20
1.6. UNA NUEVA RELACIÓN ESTADO –ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: .....	23
<b>CAPITULO II METODOLOGÍA .....</b>	<b>26</b>
2.1. TEACHING CASE, COMO MÉTODO INVESTIGATIVO .....	26
2.2. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN:.....	27
2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CASO .....	28
2.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	30
<b>CAPÍTULO III LA EXPERIENCIA DEL TALLER DE ACCIÓN COMUNITARIA, TAC CORDILLERA. ....</b>	<b>32</b>
3.1. FUNDACIÓN DE TAC CORDILLERA: 1988-1992, APRENDIENDO A PARTICIPAR CON OTROS.....	34
3.2. DESARROLLO Y EXPANSIÓN 1992- 1998 DE TAC, ENTRE LO CONSULTIVO Y LO DELIBERATIVO.....	36
3.3. CONSOLIDACIÓN Y LEGITIMACIÓN, HACIA LA CO-PRODUCCIÓN, 1999-2010 .....	39
3.4. SÍNTESIS DE NIVELES Y MODELOS DE PARTICIPACIÓN.....	42
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE TAC DESDE LA PERSPECTIVA DE SUS ACTORES .....</b>	<b>47</b>
4.1. LA CONFORMACIÓN DE REDES Y SUS INTERACCIONES. ....	48
4.2. AUTONOMÍA. ....	51
4.3. VOLUNTARIADO .....	56

4.4. PARTICIPACIÓN CIUDADANÍA:.....	63
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>76</b>

---

## INTRODUCCION

---

El sistema Neoliberal, asentado en Chile desde la dictadura militar, junto con la fuerte restricción de las libertades y la pérdida de rol del Estado cercano al benefactor, generaron una nueva dinámica en cuanto a las relaciones económicas, sociales y políticas, entre la ciudadanía y el Estado. Relaciones que desde la década de los ochenta comenzaron a incorporar a otros actores en esta relación; a los agentes económicos privados y sus interacciones en el mercado. Estos últimos se involucran en espacios históricamente protagonizados por la acción del Estado, desplazándolo a un rol subsidiario y garante. Junto a un modelo de políticas públicas focalizadas, y carentes de participación ciudadana.

Los gobiernos de la concertación, continúan con el modelo de políticas iniciadas en la dictadura militar, sumando también, mecanismos de tercerización para la satisfacción de las necesidades básicas. Agentes privados, como organizaciones no gubernamentales o empresas privadas, asumieron un rol protagónico, respondiendo a las demandas de la población. El mercado y sus interacciones se posicionaron al centro, dejando atrás al Estado y asumiendo un rol de conexión directa con la población, en lo que Habermas (2002) define como configuración de lógicas mercado céntricas.

Es así como se genera un nuevo trato desde el Estado hacia los ciudadanos, quienes representados en organizaciones de la sociedad civil, crean vinculaciones de dependencia, subordinación y funcionales, en la mayoría de los casos, Frente a las políticas públicas que el Estado les ofrece, no incorporando aprendizajes o mecanismos de participación que las propias OSC, desarrollan en sus territorios.

Una representación de tales relaciones desde el Estado o desde arriba, lo personifican las políticas públicas de fortalecimiento de la sociedad civil o de promoción de la ciudadanía, que nacen a partir de la necesidad que el Estado identifica como prioritarias y que formula desde su lógica. La sociedad civil no es incorporada en el proceso de políticas públicas, propiciando un distanciamiento de la ciudadanía y de creación de políticas públicas, lejanas y no

necesariamente pertinentes a las características de la sociedad civil. Lo que se contradice con el principio de que la “participación ciudadana es consubstancial a todas las políticas públicas con enfoque de derechos, dejando de lado derechos concretos de participación y consulta en los procesos de decisión de políticas públicas, enmarcado en normas internacionales o constitucionales” (Cunill 2010:6).

Sin embargo también se generaron relaciones en las cuales las OSC, al no sentirse identificadas con el Estado y no ser depositarias de las políticas públicas, se fortalecieron desde sus propias capacidades y alianzas, desarrollando lógicas de autonomización, con la inclusión de nuevos mecanismos para abordar temas dejados de lado por el Estado (De la Maza 2010). Con ello se logró una articulación desde el territorio en el cual se desempeñaban, fortaleciendo los niveles de participación de los ciudadanos en el espacio local, a través de innovadores procesos y mecanismos de participación ciudadana, de carácter inclusivo, entregando lecciones para la incorporación de la participación ciudadana en políticas públicas.

Dentro de este contexto existen tres preguntas que guían el presente estudio de caso: ¿Es posible establecer relaciones entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil?, ¿Qué características debiese tomar la relación entre el estado y las OSC para mejorar la incorporación de la ciudadanía en la políticas públicas?, ¿Qué aprendizajes son posibles de extraer de experiencias de las Organizaciones de la Sociedad Civil, que han desarrollado mecanismos inclusivos de participación?

Las interrogantes favorecen al momento de establecer el objetivo del estudio, que busca analizar y extraer aprendizajes de la relación Estado-Organizaciones de la sociedad civil en el espacio local, a partir de la experiencia del Taller de Acción Comunitaria, para la mayor inclusión de la OSC, en la formulación de políticas públicas.

La metodología implementada es un estudio de caso cualitativo, que incorpora el método, Teaching Case o Caso Aprendizaje, que centra la investigación en la reconstrucción de un caso, desde el cual se pueden generar lecciones y aprendizajes (Barzelay 2002). El caso, una



buena práctica, reconocida por la comunidad, e instituciones públicas y privadas, por su capacidad de incidencia en el espacio local y el aporte a la generación de políticas públicas desde la sociedad civil. Legitimada a partir de la adjudicación del Premio Nacional de Medio Ambiente (CONAMA 2002), consorcios y organizaciones no gubernamentales, la Fundación para la Superación de la Pobreza y el programa Innovación y Ciudadanía, entre otros.

El siguiente estudio se divide en 4 capítulos. En primer lugar un marco conceptual que permitirá realizar una conexión entre el caso de aprendizaje y la teoría. Un segundo capítulo explicará la metodología implementada, de tipo cualitativa que incorpora , entrevistas iniciales que permiten establecer criterios para la selección de los entrevistados, aplicada a voluntarios de la organización que se desarrollan en el ámbito académico y público, vecinos de la comunidad y jóvenes voluntarios, permitiendo a partir del análisis de los discursos crear categorías centradas en redes e interacciones, voluntariado, y participación, identificados por los entrevistados como ejes articuladores de la experiencia. Finalmente se concluye con posibles aprendizajes y lecciones que las OSC, pueda entregar, en una nueva relación con el Estado, a partir de su inclusión en políticas públicas que contemplen la participación de la sociedad civil.

El caso aprendizaje, Taller de Acción Comunitaria; TAC Cordillera, es una organización de base comunitaria, fundada en 1988 en el cerro Cordillera de Valparaíso, que desarrolla un trabajo sostenido y constante hasta hoy. Su accionar se sustenta en su pertinencia e inclusión en el territorio en la cual se desarrolla, con alta validación comunitaria, que se traduce en una experiencia que logra permanecer por 25 años, gracias a la diversidad de actores que la sostienen y voluntarios que se suman a sus objetivos tendientes a ser un aporte en la mejora de la calidad de vida de la comunidad. Su desarrollo se sostiene de un trabajo centrado principalmente en niños y jóvenes. Sujetos de transformación, que como tales desarrollan mecanismos de participación innovadores e inclusivos, logrando junto a la comunidad co-producir bienes y espacios de encuentros desde la propia localidad, sin negar la existencia de alianzas con otros.

## CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL

### 1.1. NUEVAS RELACIONES ESTADO Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. ESTADO, NEOLIBERALISMO Y CIUDADANÍA.

Este capítulo desarrolla un marco conceptual descriptivo, que enmarca y delimita las dimensiones de análisis del caso estudiado. Se despliegan conceptos como neoliberalismo, Estado, ciudadanía, participación, sociedad civil y organizaciones de la sociedad civil. Para terminar encaminando hacia qué relación entre el Estado y las Organizaciones de la Sociedad Civil es posible establecer, posibilitando la participación en la generación de políticas públicas.

La realidad económica, social y política, nos lleva a repensar en una nueva relación Estado y organizaciones de la sociedad civil, compleja y diversa que se observa desde la óptica situada en el neoliberalismo. Repensando la necesidad de la participación ciudadana en políticas públicas, como un requerimiento de la democracia. En un sistema democrático, y desde la perspectiva de la gobernanza<sup>1</sup>, la relación de actores como Estado, ciudadanía, sumando las interacciones que en el mercado se desarrollan. La democracia se funda en la razón, con base en la soberanía popular, con necesidades y la acumulación de capital, hoy asociado al crecimiento económico. La interacción de Estado y ciudadanía, dependerá de la relevancia que al mercado se le asigne dependiendo del contexto histórico de cada país. Cada sociedad configura su situación de acuerdo a la predominancia del Estado, la ciudadanía o el mercado; dando paso a sistemas “tecnocráticos”, regímenes populistas o sistemas en que el crecimiento económico resulta una prioridad por sobre otras necesidades de la población (Campero, 2012).

El desafío de un régimen democrático, será el de promover un balance virtuoso entre Estado, ciudadanía y agentes económicos privados. Posibilitando la gobernabilidad e impidiendo

---

<sup>1</sup> “Se refiere al proceso mediante el cual los actores de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia, fundamentales y coyunturales- y las formas de coordinarse para realizarlos: su sentido de dirección y su capacidad de dirección. Supone intencionalidad y capacidad social. Se trata del paso de la democracia como doctrina de forma de gobierno a la democracia como gobierno con capacidad gubernativa. Justamente los gobiernos democráticos nuevos sufren sus mayores dificultades en el asunto crítico de su capacidad para resolver problemas sociales, formular políticas adecuadas, prestar servicios de calidad, encuadrar conflictos, neutralizar los delitos y anticipar las adversidades del entorno. (Aguilar, 2007:77).

la captura de uno de estos elementos por sobre otro, buscando el ansiado bien común, promoviendo el crecimiento económico como vía para el desarrollo y respetando el contrato social, que supone la vinculación del Estado y la ciudadanía, con un Estado legitimado en la soberanía popular (Campero, 2012). Se demandan cambios para la superación del actual sistema, en que la participación de la ciudadanía ha sido relegada a formas más cercanas a una democracia procedimental.

El informe del PNUD (2004), indica que en la actualidad el sistema político democrático, se ha extendido fuertemente en América Latina, incluido Chile. Además, se manifiesta que hoy existe una clara distinción entre democracia de electores y democracia de ciudadanos. En esta última el PNUD, hace un fuerte énfasis entendido desde la implicancia del ejercicio de una ciudadanía integral, que requiere de su inserción en políticas públicas de cada país. Aún más, se establece que una democracia “mínima” requiere de la inclusión de los ciudadanos, en forma deliberante (Ottone 2005).

La OCDE instituye que la legitimidad de los gobiernos se logra a través de la participación de la ciudadanía en las políticas públicas, no sólo a modo informativo sino también, incorporándoles, en la implementación y la evaluación de éstas. Se establece una ciudadanía entendida como una estructura de derechos y responsabilidades de las personas en su relación con el Estado y la comunidad política, (Gerber, 2008), que se integra a la ejecución, seguimiento y evaluación de la política gubernamental, tendiendo también a una acción colectiva que tiene como finalidad buscar la solución a un problema (Sartori, 1989).

Es necesario agregar un último componente en el marco conceptual. El actual sistema democrático representativo, vigente en nuestro país desde 1989, posee fuertes cuestionamientos a su legitimidad, al sistema binominal, por falta de representatividad en sus canales electorales y al desgaste de las coaliciones político partidistas que no logran sumar a los ciudadanos al ejercicio formal de prácticas ciudadanas electorales. Un ejemplo de ello fue el 60% de abstención en las últimas elecciones municipales (Libertad y Desarrollo 2012). Lo que se explica a partir de los escasos canales de participación, que van más allá de lo informativo y

consultivo, en que la ciudadanía representa su malestar al no participar activamente en los canales electorales. Esto da cuenta de un sistema democrático que desde la perspectiva de Rosanvallon<sup>2</sup> cumple con la legalidad pero no con la legitimidad. Es, además, un sistema que no logra sumar a las viejas y nuevas generaciones de ciudadanos, y que aleja a la población de los canales electorales y partidistas de participación, además de dejarla al margen de la formulación de políticas.

## 1.2. NEOLIBERALISMO Y ESTADO.

La relación Estado y organizaciones de la sociedad civil requieren de la contextualización, donde se vislumbre la transformación del rol del Estado cercano a un rol benefactor, a uno subsidiario y garante. En la década de los setenta se instala en Chile una dictadura militar, de orientación neoliberal que impulsó profundos cambios en el sistema económico y transformó las relaciones entre Estado y la ciudadanía. Sus principales reformas se sustentaron en pilares centrados en: la privatización, apertura a los mercados internacionales, la reducción del gasto público y del aparato estatal. El histórico rol de un Estado proveedor de las necesidades básicas, cercano a un Estado de bienestar, pierde su protagonismo, dejando a actores privados, la tarea de administrar y entregar servicios asociados a derechos básicos, como salud, educación y previsión social, produciéndose la privatización y disminución del Estado:

“El Neo-liberalismo es, en primer término, una teoría de prácticas de política económica que propone que el bienestar de la humanidad se puede lograr de mejor forma, liberando las libertades emprendedoras y las habilidades del individuo dentro de una estructura institucional caracterizada por fuertes derechos de propiedad privada, libre mercado, y libre comercio. El rol del estado es crear y preservar una estructura institucional apropiada para tales prácticas. Aún más, si los mercados no existen, en áreas como la tierra, el agua, educación, cuidado de la salud, seguridad social, o contaminación ambiental), entonces, se deben de crear, con la acción del Estado, si es

---

<sup>2</sup>Rosanvallon, en sus capítulos “La legitimidad Democrática y La democracia de la Apropiación”, realiza una reflexión crítica sobre la legitimidad de la democracia, asumiendo que voluntad general no es igual a mayoría, y que el sistema democrático no puede sustentarse en una simplificación electoral, relacionada solo con una operación aritmética en la cual la “mayoría” representa la mayor cantidad de personas que tiene una opción. Voluntad popular por tanto no es igual a voluntad de la mayoría. Es así que propone que la “redefinición de la legitimidad requiere una deconstrucción y redistribución de la idea de generalidad social, que lleva a pluralizar radicalmente sus formas. Sugiere que hay varias maneras de actuar o hablar “en nombre de la sociedad” y de ser representativo” (Rosanvallon, 2007)

necesario. Pero más allá de estas tareas, el Estado no debería de involucrarse. La intervención del Estado en los mercados (una vez creados) debe ser mantenida al mínimo (Harvey, 2005: 3, en Zepeda, 2012)”.

En el mercado, sus interacciones se desarrollan en función de suministrar y satisfacer las demandas de la población, debido a que desde la perspectiva de la economía neoclásica, en la cual se sustenta el neoliberalismo, los ciudadanos, como agentes racionales, establecen preferencias. Desde el enfoque de la elección racional, se acepta que las decisiones individuales se condicionen por las decisiones del resto, incluyendo el Estado y que el contexto socioeconómico en su conjunto incide de forma significativa en los sujetos (Mankiw, 2009). Esta corriente otorga al individuo y al mercado la responsabilidad de la distribución de bienes públicos en ámbitos como educación, salud vivienda. El neoliberalismo, propone reducir la acción del Estado y que sean las relaciones en el mercado las que definan la asignación de los recursos.

Las políticas de privatización generan la atomización de la sociedad, en un régimen dictatorial en que la población se sumerge en su particularidad, por miedo a la represión, influenciada, además, por un modelo que propicia el individualismo y consumo como forma de legitimarse y relacionarse. Tomás Moulian (1997) muestra que la sociedad chilena se basa en un orden sustantivo que se sostiene por la propiedad y la ganancia privada, iniciado en el periodo militar, masificando el consumismo y estableciendo relaciones que se basan en la adquisición, perdiendo así la acción colectiva.

La continuidad de las políticas económicas asumidas por los gobiernos de la concertación, llevan a una realidad, en que las relaciones en el mercado, asignan los recursos en el ámbito económico, y social, siendo esta asignación y distribución desigual, debido a que el mercado no busca la equidad, tampoco la inclusión de actores que se encuentren fuera de la dinámica de la oferta y la demanda. El mercado como tal predomina, por sobre otros actores, particularmente por sobre el Estado, provocando un centralismo, en lo que Habermas (2000) define como la configuración de lógicas “mercado céntricas”, por lo cual se está, en una nueva relación estado –ciudadanía.

¿Qué sucede con el Estado, en este nuevo contexto? Para poder continuar es necesario puntualizar qué se entenderá por Estado, para ello seguimos a O'Donnell que establece:

“Un conjunto de instituciones y de relaciones sociales (la mayor parte de éstas sancionadas por el sistema legal de ese Estado) que normalmente penetra y controla el territorio y los habitantes que ese conjunto pretende delimitar geográficamente. Tales instituciones tienen último recurso, para efectivizar las decisiones que toman, a la supremacía en el control de medios de coerción física que algunas agencias especializadas del mismo estado normalmente ejercen sobre aquel territorio. (O'Donnell, en PNUD 2004)”.

En esta definición, se observa, por tanto, una clara representación de un Estado que se encarga de mantener un marco legal, representado en una constitución política, e instituciones que garantizan las relaciones entre los diferentes actores de la sociedad y que vela por su cumplimiento incluso ejerciendo la fuerza. Así mismo un Estado, que en el caso de Chile, subsidia a privados, en tanto sean personas, instituciones o empresas para el logro de las satisfacciones de necesidades, garantizando el ejercicio de derechos de primera generación. Un Estado subsidiario y residual, que actúa sólo cuando las personas o el mercado no lo hacen.

Se puede observar, además, otra dimensión de transformación en la conceptualización de Estado-Nación, que implicaba la identificación de la ciudadanía y los habitantes del territorio específico, a partir de suplir las necesidades de la población y de ser representativo de su actuar, y de sus intereses. El Estado neoliberal, incorpora más bien la prestación de servicios, el acceso a los medios de producción y la protección del ciudadano-consumidor, dejando a la ciudadanía, con falta de identidad respecto de él, debido a que ya existe una relación directa que garantice y se haga cargo de sus necesidad, sino que más bien es sólo un garante de que sean suministradas.

La existencia de una lógica que hoy abandona la tradicional matriz planteada por Garretón (2002), Estado, partidos políticos y sociedad civil, es renunciada por el Estado, los partidos políticos no son legitimados por la ciudadanía. Así la sociedad civil, busca construir otras formas de identidad, en entidades locales, territoriales, comunitarias, indígenas, instalando un sentido de pertenencia, para seguir existiendo. La organización social se fortalece

desde sus propias capacidades, promoviendo su identidad, creando espacios para que la parcial asignación de recursos que hace el Estado, no le afecte mayormente. (Tricot, 2012).

Los ciudadanos se distancian del Estado y comienzan a buscar en sus propias prácticas y relaciones, lo que les identifique como tal, muchos comienzan a mirar y generar en sus propios espacios locales formas de participación, generación de bienes, cuando el Estado no actúa como proveedor. O que se transforma en relaciones de dependencia, residuales o funcionales, como también de autonomía, y generación de bienes desde la propia sociedad civil.

### 1.3. CIUDADANÍA- PARTICIPACIÓN CIUDADANA

En cuanto a la definición de ciudadanía, en primer lugar se hará alusión a su origen epistemológico que hace referencia a civitas, de origen griego, que refiere a quienes vivían en la polis. Algunos de sus habitantes los considerados ciudadanos, tenían la misión de discutir sobre los asuntos del gobierno y la ciudad, y de lo que implicaba vivir en sociedad. Agregamos también que este concepto toma mayor relevancia en las últimas décadas, bajo la mirada de los regímenes democráticos y los aportes para su efectividad, es decir el desarrollo de una democracia que cumpla sus objetivos en torno no sólo a una democracia procedimental, sino inclusiva de la ciudadanía, la que se transforma en una pieza fundamental del ejercicio democrático (Ottone, 2011).

La ciudadanía permite la igualación de la población, en la dimensión de derechos y promueve el sentido de pertenencia. Esta perspectiva se sustenta en Marshall, quien comienza con la discusión de este concepto llegando a establecer que representa el: “Estatus que concede a los miembros de pleno derecho de una comunidad. Sus beneficiarios son iguales en cuanto a los derechos y privilegios que implica. Con ello crea la imagen de una ciudadanía ideal desde la cual es posible calcular el éxito o el desarrollo de las sociedades” (Marshall, 1998: 37).

Por tanto la ciudadanía es entendida, en la siguiente investigación, desde los orígenes de los Estados de Derecho, asumiendo sujetos considerados iguales ante la ley, con obligación

de deberes hacia las comunidades a las cuales pertenecen. Un elemento básico de la ciudadanía es la vinculación entre el individuo y la comunidad política, como nexo de pertenencia y participación (Ramírez, 2012).

Retomando los elementos antes descritos, la ciudadanía se transforma en una pieza esencial para la democracia, para que ésta exista, la ciudadanía debe apelar a derechos fundamentales, y transformarse en una representación dentro de un territorio determinado, vinculándose con el Estado. En este sentido, lo que busca la democracia con la ciudadanía es la igualdad y la libertad, asegurando de esta manera la integración de la sociedad. (Luque, 2012).

Para el caso del presente estudio se propende a una democracia efectiva<sup>3</sup>, que implica una participación preponderante y deliberante de los ciudadanos, bajo la perspectiva de Arnstein (1971). Una participación ciudadana entendida como poder ciudadano, integrado y con capacidad real de influenciar en el poder local y nacional. La ciudadanía es parte sustancial de la democracia, sin ciudadanía la democracia no funciona, la democracia se funda en elementos como elecciones libres y participativas, como también en el ejercicio de una ciudadanía activa, sujeta a la participación, inclusiva, y con injerencia en las decisiones públicas; en las políticas públicas.

La participación ciudadana entendida como: “Tomar parte en alguna actividad pública”, se presenta bajo tres perspectivas: Liberal, Comunitarista y Republicana. Desde una representación liberal se establece que la participación se desarrolla en cuanto el Estado otorga al individuo una serie de derechos, para el logro de sus propios intereses, lo que posibilita su progreso en la sociedad (Mujica, 2012). La perspectiva comunitarista asume que los ciudadanos se desarrollan con otros en comunidad<sup>4</sup>, permitiendo la interacción de diferentes

---

<sup>3</sup> La democracia efectiva, hace relación al cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto: libertad e igualdad. La democracia por tanto tiene una base en los ciudadanos, quienes ostentan la soberanía, la cual, en una democracia representativa es delegada a los gobernantes. La efectividad de la democracia entonces estará fundada en no sólo la electividad de los cargos sino también en lo que denomina Bobbio una democracia exigente y lo es el compromiso con la libertad, igualdad. (Ottone,2005)

<sup>4</sup> El concepto de comunidad, relaciona “Organización comunitaria”, entendida como un proceso en el cual una comunidad identifica sus necesidades u objetivos, acrecienta su confianza su voluntad de trabajar, satisfacer esas necesidades o esos objetivos, encuentra los recursos para su cumplimiento o satisfacción... manifiesta actitudes de prácticas de cooperación y de colaboración en la comunidad” población circunscrita a una pequeña localidad.” (Robertis y Pascal, 1994: 11)



componentes como organizaciones e instituciones, las que junto a metas en común, permiten avanzar en el mejoramiento de los espacios, tangibles e intangibles.

El ciudadano caracteriza su accionar por la pertenencia a un espacio específico. En este estudio ese espacio específico será el territorio, entendido desde una concepción del bien compartido (Juárez, 2010), debido que para la protección de derechos, en una realidad y sistema económico que propicia el individualismo, se convierte en un ser social que se preocupa por el devenir de su espacio local. La concepción de un ciudadano que se inquieta por su comunidad más cercana y que por tanto emprende tareas de mejoramiento, en la construcción con otros. La concepción comunitaria y también la republicana, de ciudadanía, incorporan virtudes cívicas, no sólo acotadas a la participación electoral, sino que también al ejercicio de derechos y deberes, con el supuesto de ciudadanos activos, capaces de transformar su propio entorno, incorporando mecanismos deliberativos en una democracia (Mujica, 2010). Por tanto ciudadanos que se involucran también en políticas públicas tendientes al mejoramiento de la calidad de vida. En el caso de TAC, los voluntarios que sostienen el accionar de la institución, se enmarcan dentro de la definición comunitaria y republicana de ciudadanía, mostrando que es posible desde las OSC, el desarrollo de iniciativas que propenden a mejorar la calidad de vida y de suplir ciertas necesidades, en las que los agentes privados y el Estado no toman parte.

En el ejercicio de la democracia y de la participación ciudadana, se presentan, además, los niveles de intensidad de la participación, a lo que Arnstein llama como la capacidad de la ciudadanía de influir en el poder y distribución de los beneficios de una sociedad. Ambas características se pueden traducir en cómo los ciudadanos son capaces de intervenir en políticas públicas.

#### 1.4. NIVELES DE INTENSIDAD DE LA PARTICIPACIÓN:

Los niveles de participación, categorías planteadas por Arnstein (1971), presentan una perspectiva del poder ciudadano a partir de una “escalera de la participación”<sup>5</sup>, que plantea una intensidad que va desde la manipulación y la terapia, llegando a procesos de inclusión más efectivos como el nivel informativo, consultivo y deliberativo. Aunado a los niveles presentados por el autor, se incorporan, además, para el análisis posterior, la co-producción y el control ciudadano, teniendo como eje la distribución del poder y la injerencia de la ciudadanía en la toma de decisiones.

Continuando con señalado anteriormente, se plantean las siguientes clasificaciones:

**Informativa:** Se entiende como la entrega de información de calidad y oportuna a los ciudadanos. Desde la perspectiva del derecho a estar informado. La ciudadanía puede apelar a ésta, por ejemplo, a través de las leyes de transparencia.

**Consultiva:** Integración de la ciudadanía, en cuanto a su nivel de opiniones, decisiones, políticas o desde la gestión pública.

**Deliberativa:** Participación en la cual existe una intervención activa, incluyendo al grupo, para luego incorporar los procesos dialógicos en la toma de decisiones.

**Co-producción:** Ciudadanos organizados, son capaces que producir bienes públicos junto al Estado o a la empresa privada.

**Control Ciudadano:** Supone la capacidad de velar por el desarrollo de objetivos propuestos por parte del Estado, a nivel nacional y local. Por parte de la fiscalización de los ciudadanos, en dinámicas relacionadas al *accountabilty*, y por parte de autoridades públicas. Llegando incluso a la revocación de mandato.

---

<sup>5</sup>No son consideradas las categorías, terapia y manipulación, desde instituciones hacia los ciudadanos, ya que no representan a juicio de este estudio participación, tal como lo plantea Arnstein.

Los niveles de intensidad de la Participación están acompañados de diversos mecanismos e instrumentos que permiten su ejercicio. El siguiente cuadro que presentamos, servirá para ilustrar, a modo de ejemplo, algunos de ellos.

*Cuadro 1. Niveles de Participación*

Niveles de participación	Mecanismos e instrumentos
<b>Informativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejos Informativos</li> <li>• Paneles</li> <li>• Volantes</li> </ul>
<b>Consultivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta a las comunidades</li> <li>• Paneles permanentes de ciudadanos</li> <li>• Consejo o Comisión</li> </ul>
<b>Deliberativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta Deliberativas</li> <li>• Jurados de Ciudadanos</li> <li>• Plebiscitos</li> </ul>
<b>Co-productivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos participativos</li> <li>• Adjudicación de concursos</li> </ul>
<b>Control Ciudadano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendición de Cuentas</li> <li>• Revocación de mandatos</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia a partir de Cátedra de Participación Ciudadana, Rubilar 2012*

La participación ciudadana, heterogénea, diversa, y sus prácticas, propicia espacios participativos, con diferentes características e intervención. Es así como encontramos los “Modelos participativos” (Callón, en Rubilar 2012), importantes de mencionar, con el fin de retomarlos en los capítulos siguientes:

- **Modelo de Alfabetización:** Ciudadanía que no es capaz de participar, encontrándose en un proceso de aprendizaje a partir de espacios o mecanismos de participación, formales e informales.

- **Modelo Consultivo:** La ciudadanía es un actor social, capaz de ser un aporte para las decisiones, lo que no significa que sea parte de ellas.
- **Modelo Deliberativo:** La ciudadanía es considerada como un actor capaz de tomar decisiones.
- **Modelo de co-producción:** la ciudadanía se involucra en la producción de la decisión.

La participación ciudadana puede manifestarse de diferentes maneras: en movimientos sociales, colectivos y organizaciones de la sociedad civil.

#### 1.5. SOCIEDAD CIVIL Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Para los fines del siguiente estudio, se entenderá a la sociedad civil, como:

“Un conjunto de prácticas sociales (con sus relaciones, procesos, normas, valores, percepciones y actitudes, instituciones, organizaciones, formas y movimientos) no encuadradas como económicas-lucrativas o político-estatales. Las sociedades civiles, así como las economías y los Estados, no son un valor en sí, expresión de una positividad en abstracto. Son, sí, históricas y dependen de la diversidad y complejidad de los sujetos sociales que las constituyen, conforman, dan vida y expresan. El tipo y grado de su desarrollo es una condición indispensable del modo en que se desarrollan las democracias”. (PNUD, 2004:51)

Por tanto es un concepto complejo, amplio y diverso, con diferentes aristas, esenciales y necesarias para el desarrollo de la democracia y la gobernabilidad.

La sociedad civil detenta características como autonomía, frente al Estado y el mercado, una natural adhesión a las organizaciones o colectivos que les representen, y de tipo voluntaria. Promueven la sociabilidad, el vincularse con otros, en forma libre y espontánea en sus inicios, sin necesidad de cooptación o coerción. Con un alto sentido de pluralidad, por parte de sus

participantes. La sociedad civil, además, puede representar un espacio público no estatal, un lugar donde se forman asociaciones voluntarias, por tanto pensado como espacio y como sujeto capaz de vincularse con el Estado. (Leiras, 2004).

La sociedad civil se desarrolla en acciones muy distintas, con diversos objetivos según su origen y características. Es así como dentro de la sociedad civil encontramos a las organizaciones de la sociedad civil.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil son sujetos colectivos y privados (institucionalmente independientes del Estado) auto gobernadas, que no distribuyen beneficios entre sus miembros (aunque pueden generar beneficios derivados de la venta de bienes y servicios) y voluntarias. (Lester, 2006).

Se distinguen del Estado, debido a incorporación voluntaria de quienes la componen. Son capaces de producir o co-producir bienes públicos en aquellos espacios en que el Estado tiene menor influencia, o debido a que dada la complejidad de su organización le es difícil llegar. Tampoco son parte del mercado, debido a que no distribuyen beneficios económicos entre sus miembros, por lo tanto no son empresas. Son autónomas, con una administración independiente, representadas en muchos casos a partir de diversas personalidad jurídicas, encontrando asociaciones civiles, fundaciones, mutuales, cooperativas, organizaciones de base, juntas de vecinos y colectivos, entre otros.

Algunas características de las OSC, que Lester (2006) intenta determinar como elementos en común:

- Pueden representar grupos y demandas que los canales establecidos no pueden satisfacer.
- Hacen que los procesos de política representen más fielmente la pluralidad de intereses afectados, debido a que conocen la realidad de los beneficiarios de políticas.

- Las OSC como productoras de bienes colectivos pueden complementar o reemplazar a los provistos por el Estado.
- Las OSC pueden producir bienes públicos<sup>6</sup> de modo más eficiente que el Estado, son menos rígidas. Tienen incentivos más fuertes y condiciones más propicias para satisfacer las demandas de sus públicos (Leiras, 2006).
- Necesitan de un ente regulador para que existan y establezca un marco legal para su desarrollo, y que el Estado vele por el ejercicio democrático y transparente de sus prácticas.
- Entre las OSC, y siguiendo el Estudio de PNUD (2004), podemos encontrar las que cumplen un rol en cuanto a la demanda y ejercicios de derechos, como también en la entrega de servicios.

Las OSC, poseen una gran diversidad y de acuerdo a los objetivos que persiguen es posible clasificarlas en distintos tipos. El siguiente cuadro ofrece una clasificación de las organizaciones que las integran.

**Cuadro 2. Taxonomía OSC**

Tipo de organización	Características	Ejemplos
<b>Asociaciones de Afinidad</b>	A partir de los intereses de sus asociados orientan sus acciones. Su financiamiento se genera a partir de los aportes de sus miembros.	Sindicatos Asociaciones gremiales, colegios profesionales. Grupos de Autoayuda Centros de estudiantes
<b>Organizaciones de base territoriales y comunitarias</b>	Fomentan resolver y enfrentar los problemas propios de los habitantes de un lugar geográfico determinado.	-Juntas de Vecinos -Clubes deportivos -Asociaciones Culturales -Centros Comunitarios -Bibliotecas

<sup>6</sup> Bienes Públicos: estos se refieren a aquellos bienes que no son excluyentes ni rivales.

		comunitarias -Comedores comunitarios
<b>Fundaciones y Corporaciones de interés público</b>	Creadas y sustentadas para otorgar donaciones dirigidas a distintas iniciativas.	-Fundaciones de Empresas -Fundaciones de familias Mixtas
<b>Organizaciones de Apoyo</b>	Orientadas a apoyar a grupos en alguna situación de vulnerabilidad.	Centros Académicos

*Fuente: elaboración propia en base a Informe PNUD-BID, en fundación Soles (2000) e Informe Construyendo Confianzas (2006).*

#### 1.6. UNA NUEVA RELACIÓN ESTADO –ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL:

Para entender las nuevas relaciones del Estado y las organizaciones de la sociedad civil, es necesario retomar los elementos descritos en el marco conceptual, que llevan a determinar que la instalación del neoliberalismo, junto al creciente individualismo propiciado por la dictadura militar, y la fuerte represión, desplazan al Estado de las históricas funciones económicas y sociales, expandiendo las relaciones del mercado (De la Maza 2005).

Durante el proceso de transición a la democracia, el Estado se vinculará con las OSC, principalmente a través de políticas sociales. En la década de los noventa, a esta relación se sumarán iniciativas desde el Estado, tendientes al fortalecimiento de la sociedad civil y la promoción de la participación ciudadana. Sin embargo se desarrolla una relación vertical, desde arriba, en la cual la incorporación de las OSC, es más bien de beneficiaria de políticas públicas.

El devenir histórico, desde la dictadura militar y las políticas desde arriba, producirán diversos tipos de relación entre ambos; de dependencia y subordinación, en las cuales las OSC

se transformarán en receptoras de políticas focalizadas. Sin embargo, también se desarrollan OSC, que se desvinculan de esta lógica y logran cierta atomización del Estado, articulándose desde sus propios territorios con mecanismos de participación singulares y capacidades para la resolución de problemáticas que el Estado no es capaz de suplir.

El Estado no reconoce las fortalezas de las OSC, por tanto no le asigna un rol en la creación y formulación de políticas públicas, siendo que las OSC, son quienes mejor conocen las necesidades, carencias y fortalezas de la población. La relación es asimétrica.

Las relaciones entre el Estado y la Sociedad Civil, en especial de las OSC, requieren de la necesidad de entender que son complementarias, como se mencionó anteriormente, para el efectivo desarrollo de la democracia y la gobernabilidad de una sociedad. El Estado y la ciudadanía son actores que tienen un origen en común. El proceso de consolidación de los Estados Nacionales requirió de un proceso de organización de la ciudadanía. Ciudadanos organizados que apelaron y fueron configurando una Nación en el siglo XIX (Leiras 2006). Sin embargo el devenir histórico fue configurando desde diferentes tipos de relación entre ambos; de cooptación, coerción por el Estado o captura por parte de la ciudadanía. Terminando con una incorporación restringida y no inclusiva de las OSC, en la creación de políticas públicas.

En el ámbito del espacio público, y en relación a cómo se distribuye el poder, y desde la perspectiva económica de los excedentes, (Oszlak, 2010), la interacción entre ambos puede presentar diferentes alianzas, en términos colaborativos o funcionales, que sugiere una relación en que ambas entidades comparten responsabilidades, por ejemplo en la prestación de servicios en educación. En el plano fiscal y redistributivo, a través de gastos o transferencias, relacionado con la esfera de equidad y distribución. Y por último una relación de dominación “relaciones de dominación, se intercambian los recursos de poder (por ejemplo, materiales, simbólicos, de coerción o de información) que pueden movilizar el Estado y la sociedad en la consecución de sus intereses y valores”. Es en este plano donde se dirime: “Quién decide de qué hay que ocuparse, quién lo hace, quién gana y quién pierde” (Oszlak, 2010: 12).



Cualquier tipo de relación, requiere de la confianza y el reconocimiento del otro para poder llevarse a cabo. El reconocimiento de la necesidad de una sociedad civil fortalecida que, pueda también generar mecanismos de control hacia el Estado y de instituciones que generen un marco legal en el cual pueda desarrollarse la sociedad civil, en cuanto a las OSC. Una validación que promueva por ambas partes la autonomía y complementación, en la creación de políticas públicas, participativas.

La relación funcional, en la cual se comparten responsabilidades, puede lograr la co-responsabilidad en la generación o producción de bienes públicos pertinentes y necesarios para la población, jugando un rol preponderante las OSC, en la integración de la comunidad, y la participación, debido a quienes mejor saben qué necesitan y las características de tales bienes. Por tanto esto podría traducirse en la integración de la sociedad civil, en la formulación e implementación de políticas públicas, a partir de OSC, vinculadas a la comunidad, respetando características específicas y considerando también la generación de Políticas Públicas desde abajo.

Como menciona Cuadros (2012) las relaciones de la sociedad civil con el Estado que no subyuguen, absorban, o desconozcan la autonomía de las OSC, propician un diálogo entre ambas, así las organizaciones ciudadanas son importantes en la medida que son capaces de validar una acción pública, para que esa validación tenga sentido, tenga efecto, debe venir desde un organismo con autonomía. Una política formulada a partir de una organización cooptada por el Estado pierde legitimidad.

En el intento por mostrar experiencias que faciliten la relación de Estado y ciudadanía es interesante observar al caso TAC Cordillera, puesto que puede presentar características de una OSC, la cual puede aportar lecciones para la relación co-productiva, en donde se comparten responsabilidades y se valida la capacidad, del Estado y la OSC. TAC a lo largo de su existencia ha posibilitado una alianza con instituciones del Estado, en momentos y acciones específicas, sin perder su sentido y autonomía. Siempre con una mirada crítica y constructiva.

## CAPITULO II METODOLOGÍA

La Metodología implementada responde a un Estudio de Caso de tipo cualitativo, exploratorio y descriptivo, centrado en un *Teaching Case* o *Caso Aprendizaje*, en el cual se reconoce al Taller de Acción Comunitaria, Tac Cordillera, como una buena práctica<sup>7</sup>, siendo la experiencia la unidad de análisis. El periodo en el cual se centra la investigación es desde sus inicios, en 1988 al año 2010, debido a que centra un estilo de trabajo bajo una dirección permanente, y un equipo con un perfil que mantiene la dinámica desde los orígenes.

### 2.1. TEACHING CASE, COMO MÉTODO INVESTIGATIVO

El *Teaching Case* se enmarca en el enfoque de Barzelay y Cortázar (2002), que contempla la revisión de una experiencia, de la cual es posible extraer aprendizajes. El caso para el aprendizaje, propone un estudio centrado en un caso, que puede servir y tiene sentido para responder a una problemática específica, en este caso las Nuevas Relaciones entre Estado y Organizaciones de la Sociedad Civil (Cortázar 2004). TAC Cordillera se presenta como una experiencia única y una buena práctica en torno a ciudadanía y generación de redes, reconocida

---

<sup>7</sup> Tac Cordillera ha recibido, diversos premios en torno a “Buenas Prácticas” (en ciudadanía, medio ambiente, prevención y niñez, entre otros) de organismos gubernamentales como: MINVU, ex CONAMA, SEGREGOB, como también de consorcios conformados por universidades y agencias de cooperación internacionales. Entre ellos se encuentran: “Premio MINVU, Buenas Prácticas, segundo Lugar Regional. 2002. Premio CONACE, Primer Lugar, primer concurso regional Buenas Prácticas Comunitarias en Prevención de Consumo y Tráfico Drogas. 2003. Premio CONAMA, Primer Lugar Regional en Medio Ambiente. 2002. Premio CONAMA, Primer Lugar Nacional en Medio Ambiente. 2002. Mención de Reconocimiento del Programa de Ciudadanía y Gestión Local de la Fundación Nacional de Superación de la Pobreza, FUNASUPO, 2004. Seleccionados entre las 40 experiencias destacadas (3 latinoamericanas) sobre 700 a nivel Mundial. Premio DUBAI Mejores Prácticas. 2004. Primer Lugar Regional “Concurso Nacional Buenas Prácticas Urbanas”, Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Gobierno de Chile. 2004. Segundo Lugar Nacional “Concurso Nacional Buenas Prácticas Urbanas”, Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Gobierno de Chile. 2004. Ganadores del concurso “Chile Somos Todos” de las “Buenas Prácticas para el Respeto de la Diversidad y No Discriminación”; convocado por el Departamento de la Diversidad y No Discriminación de la División de Organizaciones Sociales del Ministerio Secretaría General de Gobierno, y la Organización de las Naciones Unidas Para la Educación, las Ciencias y la Cultura (UNESCO). Enero 2007. Primer Lugar en el Primer Concurso de Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios, convocado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), el Programa Ciudadanía y Gestión Pública de la Corporación Innovación y Ciudadanía (CIC), y la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ), Enero 2009”. (Currículo Institucional, 2012)

a nivel nacional en este ámbito por el programa de Innovación y Ciudadanía (2009). Su experiencia permite extraer lecciones para la formulación de políticas públicas acordes y respetuosas de la ciudadanía.

Esta metodología propone el análisis de las prácticas desde los procesos y no los resultados, debido a que dada la complejidad del tema es necesario un estudio holístico situado en un contexto dinámico y complejo, se produce por tanto una interacción no lineal entre actores, eventos y tiempo, lo que implica una mirada global. La reconstrucción de la narración reúne a diversos actores, no sólo a los “oficiales” sino también a aquellos que puedan tener divergencias con la experiencia o miradas diversas, más allá de lo que pueden relatar los participantes, en este caso de TAC. La diversidad de actores presentes en la configuración y desarrollo de la experiencia nos permite situar esta experiencia como caso aprendizaje. Una experiencia local, con altos niveles de validación comunitaria podrá entonces resultar interesante para extraer lecciones.

Este método investigativo tiene como elementos básicos el relato narrativo: eventos, a los cuales llamaremos Hitos, referidos a unidades basadas en acontecimientos o acciones que aporten al estudio y permitiendo explicar un proceso específico, y la trama, que se refiere al argumento organizador del relato que identifica el significado y papel de que cada uno de los eventos (Cortázar, 2004: 23). De esta manera podemos dar luces de las características, fortalezas y debilidades de la experiencia.

## **2.2. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN:**

El estudio de caso tipo Teaching Case, contempla tres etapas relevantes:

- La construcción de la experiencia a partir de técnicas para la recopilación de información, tales como entrevistas exploratorias y abiertas con informantes claves de la experiencia. Registros escritos de prensa, tesis de pregrado y artículos de académicos y documentadores de la experiencia.

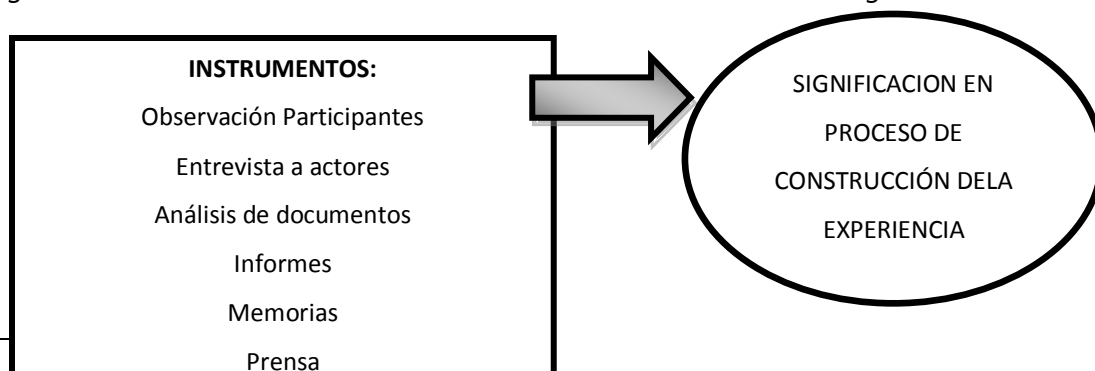
- El análisis e interpretación de los datos a partir de la formulación de categorías, fundadas en entrevistas realizadas a actores claves, las que permiten identificar las fortalezas del caso y su relevancia para el estudio, con el fin de responder a la pregunta de investigación.
- Hallazgos y Resultados de la investigación para la sugerencia de elementos posibles de considerar en la formulación de políticas Públicas, en torno a la participación de la sociedad civil, específicamente de las organizaciones que la componen.

### 2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CASO

Para la construcción del caso se desarrollaron, en primer lugar, entrevistas abiertas que permitieron reconstruir el caso desde la experiencia de los fundadores de TAC Cordillera, junto con voluntarios que participaban de las diferentes etapas presentadas en el capítulo III. Incorporó, además, la revisión de documentos, estudios, y tesis de grado de la organización.

Un elemento clave es la observación participante, la que permite adentrarse en las prácticas cotidianas de la organización. Quien presenta el siguiente estudio, ha desarrollado parte de su vida laboral y voluntaria en la organización<sup>8</sup>, permitiendo vivenciar el proceso de trabajo de la organización y la comunidad, siendo originalmente un agente externo a ellas. Tal observación permite conocer el lenguaje, la metodología y objetivos TAC, siendo una observación continua y en profundidad.

*El siguiente cuadro muestra una síntesis de los instrumentos de investigación.*



<sup>8</sup> Se ha desarrollado en TAC trabajo voluntario desde el año 1998 a la actualidad.

A partir de las primeras entrevistas a informantes claves, al conocimiento empírico de la experiencia y a la documentación revisada, fue posible reconstruir la narración de TAC.

Luego y siguiendo las preguntas guías, se formuló una pauta de entrevista, con preguntas abiertas y semiestructuradas. Esta entrevista fue realizada a 13 personas, con un promedio de duración de cuarenta y cinco minutos.

Los entrevistados responden a uno o varios criterios, debido a que se han desempeñado como voluntarios desde sus espacios de estudio o trabajo. Existen también aquellos que comienzan una relación con TAC, desde su calidad de estudiante y que al pasar del tiempo, se desempeñan en el ámbito académico o público.

**Cuadro 3. Criterios**

<b>Criterios</b>	<b>Características</b>	<b>Tipo</b>
<b>Permanencia:</b>	La permanencia de al menos un año permite el conocimiento de la organización y su vinculación con la comunidad.	3 Voluntarios fundadores. 3 Voluntarios década de los 90'. 2 Voluntarios década del 2000.
<b>Participantes de Red de organizaciones:</b>	Representantes de organismos e instituciones locales y regionales. Privadas y Públicas.	3 Representantes de instituciones de Gobierno. 2 Académicos. 2 Vecinos de la comunidad. 1 Representante ONG.
<b>Conocimiento de la administración Pública:</b>	Voluntarios o funcionarios que siendo parte de la administración pública, fueron o son voluntarios. Lo que permite recoger experiencias desde la organización y el Estado.	1 Serviu. 1 Fosis. 1 Gobernación Provincial de Valparaíso.

<b>Ser parte de la comunidad:</b>	Vecinos y/o voluntarios que miran la experiencia desde la propia comunidad de cerro Cordillera y cercanos.	2 Cerro Cordillera. 2 Cerro Alegre.
<b>Académicos:</b>	Académicos, que fueron o son parte de voluntariado de Tac. Lo que permite desde la academia mirar la relación de Tac y Estado.	1 Universidad Diego Portales. 1 Universidad Viña del Mar.

#### 2.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió a su organización y análisis, creando categorías y subcategorías que permitieron resolver las preguntas iniciales de investigación. A partir de la técnica de análisis del discurso de los entrevistados, se construyó un ordenamiento conceptual a modo de indicadores representativos de conceptos teóricos, pertinentes con la dinámica del estudio.

***Cuadro 4. Categorías para el Análisis***

Categoría	Subcategorías
-----------	---------------

<p><b>1. Redes e interacciones:</b> Referida a la integración de diversos actores del mundo público y privados, junto con las características de las interacciones que desarrollan.</p>	<p>Actores Participantes.</p> <p>Tipo de Relación (como se colocan de acuerdo los actores).</p>
<p><b>2. Autonomía:</b> Muestra proceso de gestión al interior de la organización y principios de independencia frente al resto de organizaciones e instituciones.</p>	<p>Autonomía.</p> <p>Autogestión.</p>
<p><b>3. Voluntariado:</b> Caracteriza el tipo y estilo de voluntario-ciudadano que se desempeña en TAC.</p>	<p>Heterogeneidad.</p> <p>Responsabilidad.</p> <p>Formación de Capital.</p>
<p><b>4. Participación:</b> Representa, la dinámica, los niveles y mecanismos en los cuales interactúan los actores de la organización y la comunidad.</p>	<p>Mecanismos de participación o dinámica de participación.</p> <p>Valoración de resultados en torno a participación (es muy amplia y así pensar la sociedad civil).</p>

Las categorías a analizar en el discurso de los actores escogidos, responden a procesos desarrollados en TAC, desde sus inicios hasta el año 2010.

### CAPÍTULO III LA EXPERIENCIA DEL TALLER DE ACCIÓN COMUNITARIA, TAC CORDILLERA.

El presente capítulo describe la experiencia de Tac Cordillera, organización de la sociedad civil, que se encuentra de la categoría de Organización de base territorial y comunitaria, caracterizada en el capítulo I. El periodo a investigar es desde sus orígenes en 1988, hasta el año 2010.

El relato contempla una narración, que intenciona ciertos hitos claves, del proceso junto con cuadros síntesis que trazan la mirada desde la experiencia del voluntariado, la asociatividad y la participación, que son las principales dimensiones de análisis de este estudio de caso.

El comienzo de los programas Taller de Acción Comunitaria (TAC)

El Taller de Acción Comunitaria nace en el año 1988a partir de las líneas de acción de la ONG CECAP<sup>9</sup>. Sus proyectos privilegiaban una metodología integradora del esfuerzo individual. En una acción colectiva solidaria sus modalidades de trabajo social presentaban un punto de vista distinto al oficial del periodo, el que se caracterizada por un perfil asistencialista en que los sujetos eran vistos sólo como receptores de las políticas generadas desde el estado.

Hacia 1988, CECAP, replantea los objetivos y establece los siguientes lineamientos:

- a) La democracia no sólo debe ser formal, sino que debe ser participativa, debe llegar a ocupar todos los espacios de la vida social
- b) No se puede hablar de democracia si no hay participación activa, creadora de organizaciones de base. Esta participación le da contenido y solidez a las instituciones del estado particularmente a la municipalidad.
- c) Se debe capacitar a los miembros de la comunidad, a sus dirigentes para preparar diagnósticos y proyectos de acción; negociables con la autoridad.
- d) Es preciso que la comunidad tome posición de su entorno inmediato, que domine su territorialidad, el espacio que le rodea. Si no hay sentido de pertenencia “del nosotros” o lo “nuestro” no se puede pretender democratizar, sólo se puede democratizar lo propio. Se debe partir del conocimiento del mundo inmediato que nos rodea, de nuestro espacio local nuestra organización de base.

(Olivares,1990)

Además proponían una perspectiva de desarrollo humano, con una valorización ética en la relación con la naturaleza y comprensión integral de las necesidades de la vida social, en un

---

<sup>9</sup> Organización no Gubernamental, Centro de Estudios y Capacitación Poblacional) fundada en 1985 en Valparaíso bajo el nombre de Centro de Capacitación y Asesoría Poblacional, más tarde, Corporación de Participación, Educación y Desarrollo. CECAP se autodefinía como una organización civil para el desarrollo, orientada por una concepción humanista de la sociedad.



acercamiento a la vida cotidiana de las personas, fortaleciendo el espíritu de entrega y compromiso con la comunidad. Los TACS, eran programas que se instalaron en Viña del Mar y Valparaíso. Los programas buscaban ser respuestas al periodo de transición democrática y a las demandas de los habitantes rurales y urbanos, en condiciones precarias de existencia en la Región de Valparaíso. (Castillo, 2012).

Para su instalación y el éxito se plantearon los siguientes criterios: i) Sectores de extracción social popular no intervenidos por instituciones u organizaciones con orientación asistencial; ii) Vías de acceso, transporte y comunicación adecuadas, iii) Común de organización, sobre los Sujetos de la Acción que implicaba la participación directa en el diseño, ejecución y evaluación de la acción. “Desde el inicio se planteó que el rol de los profesionales sería secundario como asesor u orientador, dado que se esperaba que a la larga los pobladores asumieran por completo la dirección del Tac no sólo en la acción sino en el sentido material y físico”. (Olivares, 1990, iv), la no extrema politización partidista de la comunidad. Dentro de este marco se instala un equipo de profesionales, liderados por una trabajadora social con robusta experiencia en trabajo comunitario. Bajo estos principios y contexto nace la iniciativa de los programas “TACS”, Talleres de Acción Comunitaria. (Castillo 2012)

Los objetivos planteados por Tac en el trabajo en Cerro Cordillera se centraron en: Desarrollar un espacio de encuentro, reflexión, trabajo educativo, alegría, coordinación, trabajos comunitarios, sueños, expresión artístico – cultural, animación del barrio.

Incentivar la construcción de conocimiento e implementación de nuevos métodos, en forma permanente, respetuosos de la vida cotidiana del barrio de manera coherente y armónica.

Promover estrategias de comunicación de las actividades de la organización a través de un boletín informativo (Altiro, Boletín, 1992)

Inicialmente se planteó la creación de cinco talleres, ejecutándose finalmente uno en Villa Independencia, en la comuna de Viña del Mar y otro en el Cerro Perdices, en la comuna de Valparaíso, el cual el mismo año se trasladó al cerro Cordillera.

### **3.1. FUNDACIÓN DE TAC CORDILLERA: 1988-1992, APRENDIENDO A PARTICIPAR CON OTROS.**

Pocos meses después de la puesta en marcha del proyecto, los recursos entregados desde CECAP, se interrumpieron, terminando con el financiamiento para el equipo de profesionales y el mantenimiento de la casa comunitaria. Frente a esta situación los profesionales deciden quedarse en el espacio y comenzar un trabajo basado en el voluntariado, pilar que sustenta su accionar hasta la fecha. La intervención siempre respetuosa de las relaciones y los ritmos de la localidad y sostenida por un grupo de voluntarios que se suman al trabajo de TAC en forma espontánea, jóvenes del barrio, estudiantes universitarios y cooperantes extranjeros originarios de la CECAP, los que logran coordinar un trabajo constante, continuo y progresivo.

Desde el equipo del TAC de ese entonces, se consideraba como relevante: “Internalizar el respeto permanente por la heterogeneidad y ser capaces de hacer del espacio del TAC un lugar para el desarrollo personal y comunitario, entregar un aporte sólido que permita a los que llegan, convertirse en agentes multiplicadores al interior de su agrupación y comunidad barrial” (Castillo 1991, en Didier 2002).

Se suma el establecimiento de vínculos con las juntas de vecinos cercanas, centros de salud primaria, escuelas básicas municipales y un jardín Infantil. Se les invita a participar en actividades concretas como talleres de medio ambiente, afectividad e historia local. Las organizaciones, se insertan en éstas. Conformando una Red de organizaciones barriales, a la que se sumarán en el futuro, organizaciones del gobierno local, como el municipio a partir de la dirección de Parques y Jardines y el Servicio Nacional del Consumidor, y la Gobernación Provincial, entre otros.

Las actividades y talleres se centran en el hacer, acompañadas de la reflexión. Así el mayor desafío es la recuperación de una quebrada que históricamente se presentó como un basural. Los voluntarios y la comunidad se centran en su limpieza y recuperación, la instalación de una plaza y terrazas de cultivo con material reciclado, son los primeros logros que muestran

que es posible realizar trabajo constante y colaborativo, basado en el voluntariado y la red de organizaciones que a la fecha se han sumado.

En síntesis destacamos que en este periodo el sello distintivo de esta práctica comunitaria es el voluntariado como estrategia, como también la inclusión activa de la comunidad. Los primeros voluntarios son precisamente personas que pertenecen a ella, sumado al trabajo colaborativo y recíproco de organizaciones de la localidad.

En el siguiente cuadro se presentan las dinámicas desarrolladas al interior de la comunidad, en la cual se desarrollan las acciones de TAC, lo que irá configurando mecanismos de participación y asociatividad, donde se van sumando a las actividades, diferentes actores.

*Cuadro 5. Síntesis de Proceso de fundación e instalación.*

Hitos	Actividades	Inflexiones	Actores	Niveles participación
1. Instalación de Tac en cerro Perdices y luego Cerro Cordillera	Encuentro entre participantes de la comunidad.	Término de financiamiento,	Habitantes del barrio.	Informativa
2. Término de financiamiento para la organización por parte de Cecap.	Talleres de historia local. Para la recuperación de la memoria colectiva	comienzo de acción Voluntaria.	Profesionales Fundadores. Estudiantes Universitarios	Consultiva
3. Suma de instituciones al trabajo	Talleres medio ambientales de recuperación de la quebrada.  Incorporación de niños al trabajo de tac Divulgación de Boletín		Representantes de organizaciones de Cerro Cordillera.  Niños y Niñas	

	"Altiro"			
--	----------	--	--	--

*Fuente: elaboración propia en base a revisión documental y observación participante.*

### **3.2. DESARROLLO Y EXPANSIÓN 1992- 1998 DE TAC, ENTRE LO CONSULTIVO Y LO**

#### **DELIBERATIVO**

Con el desarrollo y los 4 años de experiencia de la organización, ya se ha conformado una dinámica estable de acción voluntaria en la comunidad, lo que ha permitido sumar a diversos actores de la comunidad, los que en esta etapa ya participarán en forma deliberante en la toma de decisiones hacia posibles proyectos a implementar, terminando con la formalización de TAC, al decidir la conformación legal de TAC<sup>10</sup>. La consolidación de la Red Cordillera permite, la fuerte tendencia a la autonomía de TAC, en relación con otras organizaciones de la sociedad Civil.

En este período, se produce una ampliación del voluntariado, especialmente de estudiantes universitarios los que encontraron en TAC, un espacio local de participación. Es la única oferta de trabajo voluntario más cercana que se encuentra en la comuna, donde sumergirse a partir de una relación espontánea, que logró incluso incluir a sus profesores, los que participaron en forma activa en las diferentes actividades que se presentan. Una gran parte de los esfuerzos se centraron en la recuperación física de un micro basural, en el cual se han instalado. Recuperación que va perfilando un trabajo de mejoramiento de espacios públicos y una fuerte línea medio ambiental. La Red se amplía más allá del cerro Cordillera, lo que permitió generar recursos para la creación de una Biblioteca Comunitaria, la que fue inaugurada en el año 1996, transformándose en un espacio en el cual la comunidad y especialmente las niñas y

---

<sup>10</sup> En síntesis su estatuto de conformación refiere como objetivo: "Promover el desarrollo integral de la comunidad, a través de la educación y/o la capacitación formal e informal, sobre salud, Medio Ambiente, Educación, Mercado, Cultura: este desarrollo integral de la comunidad comprende la mejora material del hábitat, y del entorno barrial. Dirigido a niños, jóvenes, adultos, tercera edad, vecinos, organizaciones, instituciones funcionales y/o territoriales" (Estatuto de conformación, 1997)

niños desarrollaron hábitos en torno a la lectura y reforzamiento de sus aprendizajes escolares.(Didier 2001)

Se promovieron actividades permanentes con niños y niñas en las escuelas del barrio y el jardín Infantil, junto con “escuelas de Invierno y verano”, las que se desarrollan en periodo de vacaciones de los estudiantes, durante una semana, en horario completo, en diversas temáticas. Se realizan dos anualmente. Convirtiéndose en hitos de la localidad.

Hacia el año 1996, la organización es invitada a la participación de un fondo medio ambiental concursable del Fondo de las Américas, el que finalmente es adjudicado, realizando una fuerte inversión en infraestructura, construyendo un anfiteatro con una capacidad para 600 personas, terrazas de cultivo con material estable y una plaza. Este representó un proceso relevante para la organización debido a que visualiza su accionar en forma pública y permitió la consolidación de un espacio de trabajo para la comunidad.

Si bien la organización es autónoma, se presentó el desafío de la creación de una figura legal que le permitiese su funcionamiento, debido que para postular a proyectos se debía estar al amparo de alguna ONG. Es así, como en el año 1997, se toma la decisión de obtener una figura legal como Organización comunitaria regida por la ley N° 19418, similar a la de una junta de vecinos. Este proceso no sólo implica la existencia legal de la organización, sino que también representa la consolidación de TAC y su reconocimiento institucional. Lo que resulta relevante es que el directorio está conformado por representantes de la Red que desde sus orígenes existió, es entonces también el símbolo de la fundación de un estilo de trabajo con mecanismos de participación colaborativos y horizontal, que en la toma de decisiones participan en forma deliberante.

Tales elementos requieren de un equipo mínimo de voluntarios, con coordinación generada desde sus propias capacidades, quienes definen las acciones a emprender y participan activamente de la formulación de los desafíos que se presentan ante la ampliación de la organización. Tac Cordillera ha generado valor para los ciudadanos que son parte de la

comunidad de Cerro Cordillera, quienes validan el accionar de la institución, con un aumento de la participación de la comunidad, y una inclusión activa en las actividades que se desarrollan.

Comunidades cercanas a TAC se acercaron a la organización para replicar estilos de trabajo y de recuperación de espacios públicos. La experiencia en el proceso que continúa será validada también por actores del Estado y centros de estudios, lo que inaugura un proceso de consolidación y legitimación de sus acciones. Tal como en el periodo anterior continúa el progresivo proceso de participación, lo que se manifiesta en la toma de decisiones al interior de la organización, que se sostiene por la participación de voluntarios, con una coordinación generada desde sus propias capacidades, quienes definen las acciones a emprender y participan activamente de la formulación de los desafíos que se presentan ante la ampliación de la organización.

*Cuadro 6. Síntesis Desarrollo y Expansión.*

<b>Hitos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inflexiones</b>	<b>Actores</b>	<b>Niveles de participación</b>
<b>1. Obtención de financiamiento para recuperación de Quebrada y actividades.</b>	<b>Escuelas de Invierno y verano en periodo de vacaciones de niños y niñas.</b>	Expansión de la experiencia, que trae consigo la ampliación de la demanda por participar de TAC,	<b>Estudiantes Universitarios y secundarios.</b>	<b>Informativos ((nuevos voluntarios)</b>
<b>2. Transformación de la Quebrada, en anfiteatro y terrazas de cultivo.</b>	Trabajo estable con escuelas básicas y especiales de la comunidad.	que requiere de nuevos desafíos para articular el trabajo.	Jóvenes profesionales.	Consultivos (comunidad en general)
<b>3. Expansión de acción voluntaria.</b>	Talleres medio ambientales.	Independencia de la organización ante la obtención de	Habitantes de cerro Cordillera.	Deliberativos (organizaciones de la Red, equipo estable de voluntarios).
<b>4. Ampliación de red, más allá de las fronteras de la</b>	Recuperación de Espacios públicos, más allá de la quebrada, en una	financiamiento de entidades que entregan tales recursos.	Red de instituciones del barrio.	
			Universidades.	
			Fondos Concursales.	

<p>localidad, instituciones públicas y privadas.</p> <p>5. Obtención de personalidad Jurídica.</p>	<p>Junta de vecinos del cerro.</p> <p>Inauguración de Biblioteca Comunitaria.</p>			
--	---	--	--	--

### 3.3. CONSOLIDACIÓN Y LEGITIMACIÓN, HACIA LA CO-PRODUCCIÓN, 1999-2010

Durante este periodo se destaca la legitimación de la experiencia e intervención, a partir del reconocimiento institucional estatal y la legitimación en la comunidad con la entrega de una casa por parte de una comunidad del Cerro Cordillera, como también la firma de convenios con universidades de la región, que tenían por objetivo la vinculación con la comunidad.

Tac recibe a modo de comodato, una antigua casa en la que se desarrollaban las actividades “sociales” de una comunidad de ex imprenteros<sup>11</sup>. Los vecinos deciden entregarla a TAC, ya que perciben en base a su trabajo en el cerro Cordillera, la posibilidad de potenciar prácticas y actividades. Esta casa se transformará en la actual Biblioteca Gutenberg. Este hecho representó un momento significativo, debido a que valida también el modo de actuar en la propia localidad (De la Maza 2008). Tales reconocimientos lograron reconocer una forma de trabajo desde la comunidad.

Durante este periodo, desde el Estado se comienzan a promover programas que se orienten a la promoción de participación ciudadana. Así destacan reconocimientos que relevan el trabajo en red generado por Tac Cordillera, la apropiación en el territorio, y la acción

---

<sup>11</sup>La Comunidad Gutenberg, se origina en el año 1956, con un grupo de trabajadores de la imprenta Unión de Valparaíso, los que obtiene los subsidios de la época para la construcción de una población quedando un remanente con el cual compran una antigua casa que ya existía en el barrio, la que por años fue destinada a actividades de su comunidad. (Taller de Historia Local, 2002, en sistematización de escuelas de Invierno y verano).

voluntaria como un mecanismo de promoción de la participación ciudadana. Uno de ellos es el programa de Secretaría General de Gobierno, la Fundación para la Superación de la Pobreza, el Centro de Análisis de Políticas Públicas de la Universidad de Chile y las que tenían como objetivo visualizar y destacar “buenas prácticas” de la sociedad civil, referidas a innovación, ciudadanía, gestión, proyección y representatividad. (Ciudadanía y Gestión Local, 2002). También se reconoció la experiencia a partir de la entrega del premio nacional de medio ambiente, en el año 2004.

Tales reconocimientos, incentivaron al equipo de voluntarios a continuar con sus acciones, las que ya se han consolidado, comenzado un proceso de sistematización y reflexión de la experiencia, a partir de la formalización del trabajo de Tac, en manuales y la edición de 2 revistas, que intentaron mostrar el desarrollo del proceso.

Tal como nació la organización, se mantienen equipos de voluntarios que coordinan y ejecutan las actividades, dentro y fuera de la comunidad del cerro Cordillera. Muchos de ellos son niños y niñas que crecieron bajo la experiencia y que replicaron los aprendizajes y estilos de trabajo, en sus comunidades, estudiantiles, vecinales y culturales. Se consolidó, por tanto, un proceso de construcción de participación, que se ha desarrollado como proceso de aprendizaje en estos 20 años de existencia.

Tac ha desarrollado una “escala de participación”, que va desde la alfabetización, la participación, a la de co-producción. La ciudadanía se ha involucrado en el proceso de decisión (Callón 1999), ya que la comunidad representada en TAC, ha fomentado procesos en donde los ciudadanos son capaces de organizarse para desarrollar iniciativas que satisfagan sus necesidades, además de ser un interlocutor, el cual es invitado a participar en orientaciones de política a nivel regional, para la puesta en marcha de programas que responden a Políticas Públicas, formulación de iniciativas de carácter público, como también de consulta.

Al obtener reconocimientos, y adjudicarse proyectos concursables del Estado, TAC se representa como un legítimo intermediador entre la ciudadanía y las Políticas Públicas que



desarrolla, a través de estos programas específicos. Sus fortalezas se establecen por que se le reconoce como una intervención permanente, la que ha producido un impacto en el sector, en la autogestión local, en el desarrollo de réplicas en el territorio y en la gestación de un proceso de acercamiento entre los ámbitos gubernamental y local. Establece que: “La experiencia acumulada, el perfil del equipo impulsor y la estrategia de trabajo, constituyen aspectos fundamentales para el establecimiento de puentes entre la gestión pública y las necesidades reivindicativas y capacidades concretas de trabajo de la comunidad organizada.” (Sepúlveda, Leandro, 2000).

Así se presenta un proceso de co-producción, de bienes públicos, en torno a la recuperación de espacios tangibles, como quebradas y plazas. Y también de espacios intangibles, como la recuperación de la historia oral y reconstrucción la de memoria colectiva. El programa Vigías del patrimonio del Ministerio de Vivienda, se asoció con Tac, para su desarrollo, porque también lo identifica como un interlocutor de la comunidad (Cuadros 2012). En el año 2002, se obtiene el Premio nacional de Medio Ambiente, en la categoría de “Cambio Cultural y educación Ambiental” (CONAMA 2002).

Con Universidades se formaliza el trabajo de voluntarios, a partir de convenios de trabajo mutuo, para el desarrollo de cátedras en terreno y espacios de prácticas como las Universidades de Playa Ancha, Católica de Valparaíso, Viña del Mar y Valparaíso. La Red de organizaciones, que pasó a llamarse RED Cordillera, también es reconocida como una iniciativa de la sociedad civil que basa su accionar en la confianza y la horizontalidad en el trabajo y la toma de decisiones, lo que se potencia por la coordinación realizada desde el TAC, lo que permite otorgar a la acción colectiva un mayor grado de eficiencia y eficacia, con ausencia de jerarquías (Salinas, 2008).

Remontándose a los orígenes de Tac y bajo la mirada de los ciudadanos como sujetos de acción, el voluntariado sustenta todas las líneas de acción que se trabajan en la organización, La Red Cordillera funciona como soporte que canaliza las iniciativas y que extrapola mecanismos de participación hacia la comunidad.

Cuadro 6. Síntesis Consolidación y Legitimación.

Hitos	Actividades	Inflexiones	Actores	Niveles de participación
1. Entrega de Casa Gutenberg.	Mejoramiento De Biblioteca Comunitaria.	Tentación de Institucionalización baja criterios gubernamentales o de ONG, para la obtención de recursos.	Voluntarios, estudiantes Universitarios y secundarios. Profesionales.	Información Consulta
2. Premio Innovación y ciudadanía	Implementación de sistemas de pasantía para organizaciones y ciudadanos.	Se continúa con dinámica de trabajo de Fundación de la experiencia.	Niños y niñas Red de organizaciones del cerro.	Deliberación Co- producción
3. Premio nacional Medio Ambiente.	Trabajo con escuelas básicas y especiales.	Muestra de la experiencia fuera de las fronteras de la región y el país.	Instituciones públicas de la administración regional y nacional.	
4. Firma de convenios con universidades de la región.				
5. Consolidación de la "RED CORDILLERA"				

### 3.4. SÍNTESIS DE NIVELES Y MODELOS DE PARTICIPACIÓN

A continuación se presenta un cuadro que intenta realizar una síntesis de la experiencia en torno a los hitos (agrupados en dimensiones), niveles y mecanismos de participación identificados, a fin de mirar el proceso de la organización en forma más global.

La inclusión de diversos actores, su validación y la relación horizontal, permiten pasar por los diferentes niveles desde la participación, la información hasta la deliberación y co producción. Ciudadanos, expresados en voluntarios, representantes de la red de organizaciones del barrio y vecinos, escuelas, informados de las potenciales actividades a desarrollar, deciden temáticas relevantes y pertinentes a sus necesidades. Fue así cómo se creó una cultura participativa en torno a iniciativas posibles de ejecutar, dándole prioridad a la comunidad.

En este proceso fueron surgiendo potenciales actores; los niños y niñas, quienes desde un principio también fueron invitados a participar, más tarde se convertirán en protagonistas de las acciones a desarrollar, al crecer y trabajar como voluntarios en TAC, replicarán esta “cultura participativa”, que se generó desde sus inicios. Niños y niñas, que más tarde replicarán modelos y mecanismos, para las nuevas generaciones.

Los voluntarios serán co-productores de las líneas a trabajar, centradas principalmente en el tema educativo y la recuperación de espacios públicos.

*Cuadro 8: Síntesis de mecanismos de participación.*

<b>Dimensión</b>	<b>Actores</b>	<b>Modelo de participación (CALLON)</b>	<b>Nivel de participación</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Localización de la organización, metodología a implementar.</b>	Equipo de Trabajo (CECAP, en los inicios y origen de Tac).	Alfabetización	Informativo Consultivo	Reuniones temáticas.
<b>Acuerdos en cuanto a la generación de recursos materiales y humanos. Prioridades a intervenir.</b>	RED Cordillera (instituciones locales).	Consultivo Deliberativo	Consultivo  Deliberativo	Asamblea (con representantes de la Red Cordillera) fóruns temáticos y visiones de la comunidad
<b>Toma de decisiones al interior de la organización:</b>	Voluntarios.	Co-producción	Deliberativo	Fóruns temáticos

<b>educación y recuperación de espacios públicos.</b>	Niños y niñas.		Co producción	
<b>Recursos económicos, alianzas, convenios.</b>	Director (a). Equipo estable de Voluntarios.	Consultivo Deliberativo	Co producción	Consejos, en los cuales se reúne el directorio junto al grupo de voluntarios coordinadores para definir estrategias para la consecución de recursos y distribución de tareas.

*Fuente: elaboración propia en base a observación participante y documentos de la organización.*

La dinámica de participación, que situamos principalmente en la coproducción, resulta ser inclusiva y con altos resultados de eficacia de los objetivos propuestos. Un promedio de doscientos niños y niñas han participado en escuelas de verano e invierno, se han recuperado espacios públicos como micro basurales, convirtiéndolos en una plaza, terrazas de cultivos orgánicos y en un anfiteatro al servicio de la comunidad.

La organización ha sido invitada a ser parte de sus consejos consultivos, a instituciones públicas locales como el consultorio de salud, en la formulación de programas de identidad local y recuperación de espacios públicos, donde ministerios como el de Vivienda y Urbanismo, respaldan esta afirmación. Sin embargo, esto con lleva a procesos más lentos en la toma de decisiones, y muchas veces tiende a repetir mecanismos en torno a conversaciones y discusiones, porque algunos actores se sienten fuera de la discusión.

Por tanto el caso muestra una progresiva escalada de participación. Pasamos de un modelo de alfabetización a uno co productor, lo que es propiciado por los mecanismos que al interior de la organización se desarrollan. Existe una distribución del poder por tanto cada vez existe una validación comunitaria, lo que queda claro en las constantes invitaciones de TAC, para incorporarse en iniciativas de la comunidad, o en la resolución de problemáticas a nivel local.

Los procesos desde la identificación de necesidades o instalación de agenda, hasta la evaluación; son participativos, a partir de mecanismos como asambleas, consejos, reuniones de coordinación en temas específicos, constantes reuniones de la Red Cordillera, para la toma de decisiones, en cuanto a qué nuevo proyecto sumarse, o qué tipo de acciones enfrentar ante problemáticas de la comunidad.

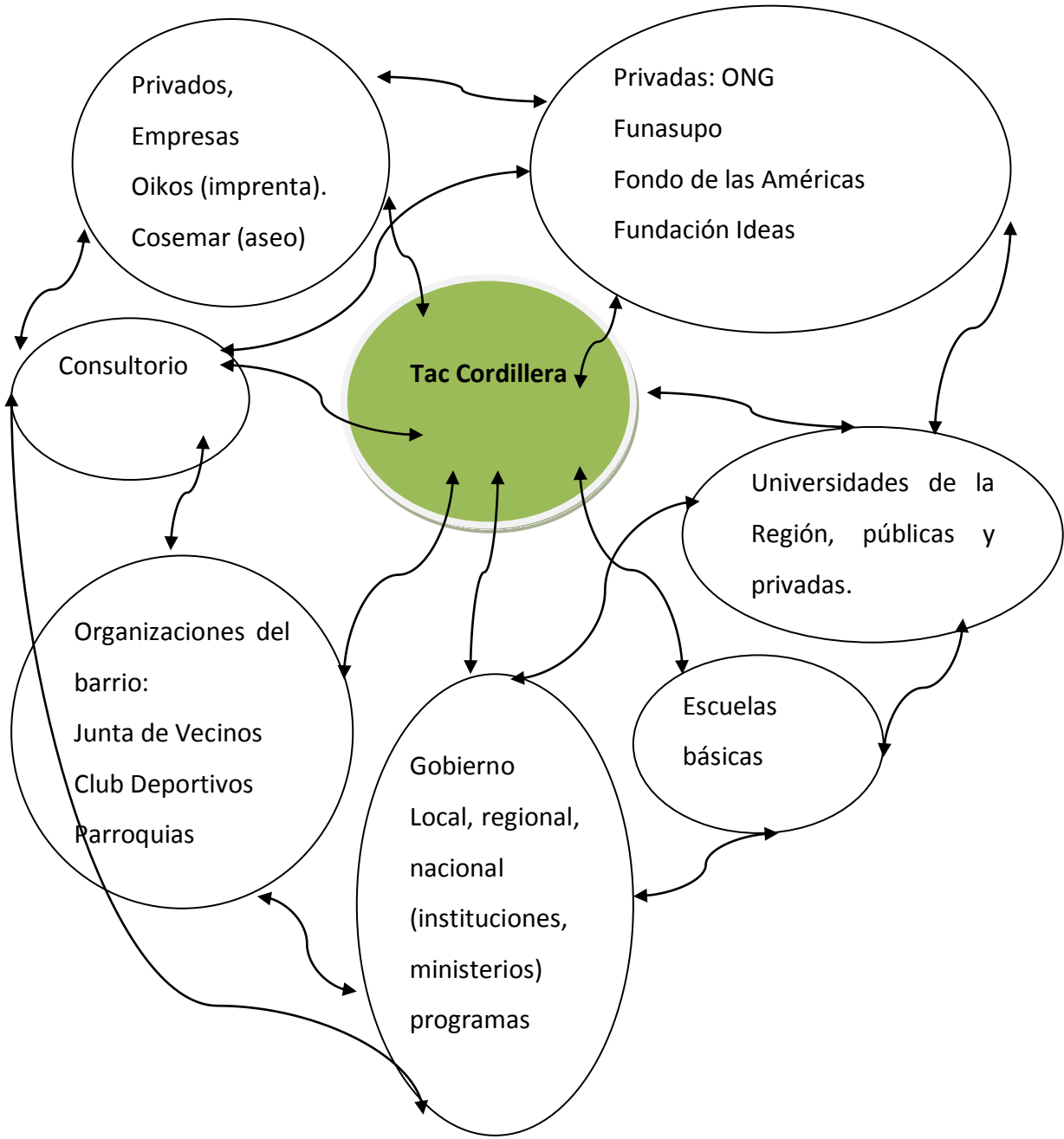
Tal como se mencionó en el capítulo I, la co producción se entiende como la capacidad de los ciudadanos, junto a otros, como el Estado o privados, de tomar decisiones en común, es decir la comunidad se involucra en la toma de decisión, como también aporta desde sus potencialidades recursos en esta producción conjunta del territorio.

En las diferentes etapas presentadas, en forma esporádica, se contó con recursos del Estado a partir de la adjudicación de proyectos concursables, o el aporte de fundaciones y empresas del mundo privado. En cada uno de estos aportes es TAC quien establece el cómo y para qué de los recursos entregados, el Estado o los privados por su parte son capaces de mirar la organización, respetar sus formas de ser, e integrarse a la intervención desarrollada. La construcción de un anfiteatro, la recuperación y mejoramiento de la Biblioteca Gutenberg, el desarrollo de talleres, la recuperación de espacios públicos, todas iniciativas desarrolladas con la conjunción de las voluntades de los diferentes actores involucrados. Una producción compartida del territorio.

La participación ha logrado reducir los riesgos en torno al desarrollo de actividades e iniciativas, como también el tipo de intervenciones en la comunidad y principalmente la generación de recursos, ante la autonomía, permitiendo la existencia de la experiencia por más de 20 años, con un trabajo continuo en la comunidad.

Los crecientes niveles de participación y sus mecanismos innovadores e inclusivos, tienen injerencia en el devenir comunitario, siendo un modelo que desde el Estado es reconocido como una práctica capaz de generar iniciativas desde abajo,

Actores: RED Cordillera: Entramado de la Red



Fuente: elaboración propia en base a observación participante y documentos de la organización

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE TAC DESDE LA PERSPECTIVA DE SUS ACTORES**

El siguiente capítulo se articula a partir de 4 ejes, que permiten analizar la experiencia y responder las preguntas de investigación, en cuanto a la pregunta de la posibilidad de existencia de aprendizajes desde las organizaciones de la sociedad civil, para una relación Estado-ciudadanía. Y como las características de una OSC, pueden entregar a partir de sus prácticas lecciones para la participación ciudadana en políticas.

Los ejes fueron desarrollados a partir de las entrevistas realizadas, y el análisis de discursos, lo que permitió establecer categorías.

Encontramos así los siguientes ejes:

- La conformación de Redes y sus interacciones.
- Autonomía.
- Voluntariado.
- Participación ciudadana.

Para el análisis, se utiliza la voz de los propios actores, argumentos o percepciones que permiten ilustrar el análisis. Respecto a la primera interrogante, establecemos que es posible establecer una relación Estado-OSC, colaborativa y respetuosa entre ambas partes. Elementos que se retoman al final del capítulo. Para tal relación es posible extraer lecciones y aprendizajes de TAC en esta relación, que pasan por los ejes articuladores de este capítulo y que desde la investigación, suponen posibles aprendizajes para el Estado en su vinculación con la sociedad civil, y aprendizajes en políticas, objetivo de nuestro estudio.

Para realizar el análisis, los ejes han sido divididos, sin embargo están interconectados entre sí. TAC, responde a un sistema complejo, además de ser una organización con diversos ámbitos de trabajo y acciones. Cada eje articulador supone una relación con el Estado y sus instituciones, debido a que TAC, siempre ha interactuado con él. Se reconoce por tanto la importancia de la existencia de éste, y su relevancia en la relación con la ciudadanía.

#### **4.1. LA CONFORMACIÓN DE REDES Y SUS INTERACCIONES.**

Desde los inicios de TAC, unas de las preocupaciones principales del equipo fundador fue generar una Red de organizaciones al interior de la comunidad, que permitiera enfrentar en conjunto las problemáticas que se presentaran y juntos construir un espacio de encuentro e interacciones, horizontales y participativas. El contexto socio-político del periodo, enmarcado en la transición de la democracia, mostraba que la posibilidad de generar un trabajo colaborativo desde las propias organizaciones de la comunidad, era necesario, ante la nula existencia, en algunos ámbitos de políticas públicas que incluyeran la percepción de la ciudadanía. Además del mínimo apoyo hacia organizaciones comunitarias, implica buscar estrategias de sostenibilidad, lo que será a posteriori, revertido en alguna medida, con la instalación de programas para el fortalecimiento de la sociedad civil.

Se sostiene por tanto que la Red permite, la sostenibilidad de las actividades a realizar en el largo plazo y por tanto la continuidad de la experiencia. La Red Cordillera, cuyo centro lo constituye TAC, presenta características como la diversidad de organizaciones, pertenecientes a instituciones públicas municipales, públicas de gobierno central, juntas de vecinos, consultorios, iglesias locales, ONG y empresas privadas, escuelas básicas y especiales, donde se realiza un trabajo centrado en el protagonismo infantil, formando niños y niñas como sujetos de transformación, que permitan expandir una metodología de trabajo centrado en las potenciales de la comunidad.

Esta diversidad se transforma en una fortaleza debido a que los diversos actores, son considerados e incorporados a partir de las actividades que se realizan, en una relación horizontal, al servicio de los sujetos de la comunidad y de las propias instituciones.

Así lo expresa un entrevistado cuando afirma:



*“Tac y organizaciones, fueron creando los lazos de a poquito, fueron participando los niños de escuelas a talleres, luego había talleres en las escuelas, con el consultorio. También se ocupaba la infraestructura, por ejemplo de la parroquia, había una relación permanente. Había una comunicación constante, Trabajamos también con Pro empleo, con la SECREGOB, con adultos, en la recuperación de Espacios Públicos,” (entrevistada 4).*

La relación es permanente y además no jerárquica, lo que permite aprendizajes mutuos, aspecto que es reafirmado por los actores cuando señalan:

*“El Tac establece relaciones con otras organizaciones, en muchas oportunidades participe en reuniones con universidades, con otras organizaciones en proyectos, en jornadas de reflexión, cuando venían extranjeros, yo participaba desde la experiencia del vínculo con las escuelas y ahí fui entendiendo o conociendo un poco más el trabajo del Tac” (Entrevistado 11)*

El Tipo de Relación, entre los actores de la Red, se transforma en un proceso de aprendizaje en torno a la participación y toma de decisiones, en la cual la relación se genera a partir de las actividades de las personas, por tanto es una Red, eficaz, debido a que cumple con los objetivos a los cuales convoca: generar alianzas a escala de las personas y los ciudadanos que componen la comunidad, que permite participación efectiva, que logra incidir en la comunidad porque es parte de ella, siendo un aporte para mejorar la vida de los individuos y las comunidades. (Programa Ciudadanía y Gestión Local, 2000).

Las características y el funcionamiento de la red es uno de los elementos que los entrevistados consideran en sus relatos:

*“La Red se iba generando no a partir de la institucionalidad, la Red no era un espacio de reunión o una formalidad, se iba construyendo a partir de las relaciones personales, a partir de las confianzas, de la sintonía con algunos temas para luego ir consolidándose, fundamentalmente lo observe con las escuelas que es una estructura rígida y también con las organizaciones sociales, obviamente esto también pasa por un vínculo personal, un cierto liderazgo y que era un*

*proceso lento, no fácil y que se iba dando con el correr del tiempo yo creo, que la Red no era la estructura, era el trabajo” (Entrevistado 12).*

Tal como se presenta la Red, se sustenta en una asociatividad, en lazos personales, va desde lo informal a lo formal, que pretende estar al servicio de la comunidad, así lo expresa un entrevistado:

*“La comunidad se inserta a partir de una invitación, y se van sumando los más interesados o más comprometidos, siempre con un criterio de información a la comunidad que era más activa, siempre abierta a que participaran”(Entrevistado 1)*

Interacciones, diversidad de actores y toma de decisiones en forma horizontal, queda evidenciado además cuando Tac se constituye legalmente, en el año 1997. En ese momento el directorio está conformado por directores de establecimientos educacionales, Consultorio Cordillera y el abogado de SERNAC<sup>12</sup>, quienes representan no sólo a sus instituciones, sino que también las relaciones de la vivencia cotidiana entre los actores de una comunidad, y la posibilidad de acercar las instituciones a las personas, son prácticas que posibilitan la co-producción en torno a decisiones y generación de bienes públicos, como también el protagonismo compartido entre Estado y Sociedad Civil incentivando interacciones participativas, equitativas y fructíferas (Programa Ciudadanía y Gestión Local, 2000). Como lo manifiesta Sepúlveda (2000): “Esta experiencia, hace de la red de organizaciones y personas vinculadas al TAC un espacio de ejercicio de ciudadanía activa, destacando la voluntad y decisión colectiva por impulsar acciones para el mejoramiento de la calidad de vida”. (Sepúlveda 2000).

Así la Red, se ha configurado como un espacio de encuentro, en el cuál también el Estado, a partir de sus instituciones, logra conectarse con la ciudadanía, con el espacio local. TAC se convierte en un intermediario, que no pierde su carácter autónomo, lo que legitima sus acciones, con su propia comunidad y con el resto de la población.

---

<sup>12</sup> Servicio Nacional del Consumidor. Valparaíso.

Una Red de organizaciones públicas y privadas, muestra además que es posible la vinculación de la ciudadanía, además de la vinculación con otros, como instituciones del Estado y privados. En un contexto en el cual el Estado benefactor no existe y más bien se desarrolla como garante de las iniciativas que puedan presentarse. Aún así las OSC, deben ser actores independientes y autónomos, para lograr ser sujetos validados y legítimos de la sociedad civil.

#### **4.2. AUTONOMÍA.**

Entenderemos por Autonomía de las OSC, la capacidad de tomar sus propias decisiones en torno a su administración y gestión institucional. Lo que no excluye relaciones que se puedan generar con otras instituciones o con instituciones del Estado o privadas, siempre y cuando se desarrollen en torno a los ciudadanos y no al servicio de las instituciones. (Lerner 2005) Conservando las ideas fuerza de la organización, estilos, metodología y místicas, sin ser cooptadas por otros. El desarrollo de la Autonomía está asociada a la Autogestión, la capacidad de gestionar desde la propia organización los recursos, económicos, materiales y humanos.

A recordar la falta de identificación de los ciudadanos con el Estado nación, se fue generando una propia identificación, desde las propias comunidades, las que construyeron sus propias dinámicas de relaciones y de generación de recursos, como una forma de subsistir, frente a las políticas residuales de los gobiernos. Las capacidades se instalan y se tiene como resultado; organizaciones y comunidades con capacidades instaladas que les permiten desarrollarse.

Tac Cordillera, a poco andar de su conformación, se aleja de la ONG, que generó tales programas y se vuelve independiente totalmente, lo que facilita el proceso de Autonomía y Autogestión. Posibilidad que se desarrolla a partir del trabajo colaborativo con otras organizaciones y la estrategia de trabajo voluntario.

El contexto histórico, de la transición a la democracia de inicios de los años noventa, que consideró el término de recursos a organizaciones de la sociedad civil, de agencias internacionales a nivel nacional, significó el término de algunas OSC o el cambio y cooptación por parte del Estado u otras ONG con mayores recursos. Este contexto potenció el desarrollo de la autogestión en TAC, en términos económicos, generando recursos desde la propia institución, desde la Red, y el trabajo voluntario.

Así lo expresa un voluntario cuando indica:

*“...me llamo la atención que el proyecto fuera autosustentable y que todo el mundo fuera voluntario... la precariedad de la organización estaba vinculada con la precariedad de una democracia en transición, precariedad financiera y en términos contextuales, la dictadura además había terminado con movimientos sociales, pese a esto se trabaja, se construye, se realizaban talleres, a pesar de todo y de todos, el Tac funcionaba” (Entrevistado 1).*

La autogestión y autonomía, si bien implican un importante desgaste en los equipos de trabajo, debido a que deben desempeñar un sin número de diversas actividades, potenció la capacidad para resolver problemáticas que se presentaban, sin esperar que otros resolvieran, sino más bien apostando a la generación de soluciones desde la propia comunidad, a partir de acciones, dando paso a un sentimiento de pertenencia y también visualizando las propias capacidades de la comunidad.

Se reconoce tal aseveración cuando un entrevistado plantea:

*“El mayor aporte a los barrios desde el Tac es una forma de interactuar, una parte autonomía respecto a vincularse en cuanto a demandas específicas. Además de una esta visión de la realidad menos pasiva, más proactiva y más esperanzadora, con una visión que es posible abordar los problemas, esa forma de ver las cosas se iba pasando a las organizaciones que trabaja Tac, llámese Parroquia, Junta de Vecinos, Población Obrera, Cruz Roja, esa mirada esperanzadora que yo veía, que acá siempre era posible, que si no está el Estado o el municipio*

*también es posible te fijas y de algún modo eso te permitía en algunas organizaciones , pararse frente al Estado en una parada más horizontal”(Entrevistado 12).*

La autonomía es reconocida como una fortaleza por parte de otras organizaciones de la sociedad Civil y el propio Estado, el que reconoce a Tac, un actor representativo de la comunidad, valorando sus potencialidades para una producción colaborativa en iniciativas. La relación implica una visión crítica frente al Estado, porque de no ser así se corre el riesgo de ser capturado dada la posibilidad de “estabilidad” económica que posibilitaba asociarse. La constante dicotomía a la cual se enfrentan las OSC, recursos, versus autonomía, siempre fue clara en los equipos de trabajo de TAC, lo que se reafirma en el siguiente argumento:

*“El TAC tenía un nivel de Autonomía del Estado que había tenido durante largo tiempo y yo diría que mantiene hoy, sin construir una relación de cooptamiento por parte del Estado, que es uno de los grandes problemas ... por otro lado asociarse con el Estado, es relacionarse con un grande y siempre asociarse con un grande corre el riesgo de asumir la agenda del grande y perder la agenda propia y desde ese punto de vista perder autonomía, tanto autonomía crítica, reflexiva, temática, yo diría que unos de los grandes atributos del Tac era esa autonomía, creo que eso se mantuvo y mantiene, sin perjuicio de que no sufriera la captura propia de los actores individuales y colectivos” (Entrevistado 3)*

Se establece además que una relación errada de la sociedad civil, con el Estado, es aquella en que es absorbida por él, debido a que se pierde el diálogo entre ambos actores, por tanto una organización Autónoma se transforma en legítima, desde la perspectiva de la independencia en la toma de decisiones, lo que sin duda repercute en la comunidad, pues de no ser así se corre el riesgo de sentirse utilizado para intereses particulares.

Recordando el marco conceptual, se ha establecido que la ciudadanía es un actor clave en el desarrollo de la democracia, porque es parte esencial de ella. La ciudadanía se convierte por tanto en un sujeto que podrá ser crítico frente a políticas desarrolladas por los diferentes

gobiernos, si es cooptada por otro actor se vuelve clientelista, y no logra el desarrollo eficaz y pertinente en cuanto a políticas públicas, así se puede observar en la siguiente cita:

*“La organizaciones ciudadanas son importantes en la medida que son capaces de validar una acción pública, para que esa validación tenga sentido, tenga efecto debe venir desde un organismo con autonomía. Si yo hago una política desde un organismo que esta cooptado eso carece de legitimidad” (Entrevistado 13)*

La autonomía se refleja también en la metodología de trabajo, y en los canales de participación y la relación con otras instituciones, además del Estado, lo que se manifiesta en el siguiente argumento:

*“El TAC funcionaba siempre con una metodología y un sello, propio, me imagino que en la entrega de los productos que exigía algún fondo se adecuaba, aún así el TAC conservaba su metodología de trabajo, Me acuerdo sí que en un principio cuando yo recién llegué, luego se fue moderando, como que había como cierta reticencia no sólo al Estado, sino a cualquier institución que quisiera ocupar el TAC como publicidad, me quedo muy marcado el discurso de la directora que decía que TAC era transversal y se debía mantener el objetivo y la centralidad del TAC, porque el Tac era de la comunidad... el hecho de no haber entrado en esa lógica dio otras garantías lo que le permitía mantener su sello, aunque yo soy más de los equilibrios...” (Entrevistado 6).*

Desde la perspectiva de la gestión institucional, se apuesta a la autogestión, no sólo en términos económicos, sino que entendida como la voluntad de la comunidad de realizar fines comunes, con independencia de cualquier poder externo, sus representantes asumen por tanto una responsabilidad personal y colectiva (Rondón 2010). Es así que se puede evidenciar por ejemplo, en cuanto si existen fondos que permitan generar recursos, materiales, estos van en pos de la comunidad, sin beneficiar a intereses particulares. La autogestión va acompañada de una línea de trabajo coherente a los principios fundadores, los cuales se evidencian por ejemplo al postular a proyectos concursables, siempre que estén en coherencia con las línea de trabajo

y sean respetuosos de las formas de ser y hacer de la institución. Se convierte en un compromiso asumido por cada voluntario, como una especie de regla tácita, que se representa en la siguiente cita:

*“Estoy pensando desde la generación de derechos, de sentirse ciudadano y exigir a las autoridades, derechos, creo que la labor más bien del Tac es empoderar, las personas son capaces de generar cambios en su entorno, yo participe en otras organizaciones y siempre el tema era el financiamiento, acá en Tac por el contrario con o sin aporte el trabajo se hace igual, ya entonces, el mayor aporte que podría entregar el Tac a esa relación con el Estado es enseñar que la autonomía es más importante que el financiamiento y que no es necesario que el Estado subvencione, si bien es una responsabilidad del Estado hacerlo, igual se puede hacer, eso es mucho mejor, es como la filosofía ...no dependas... la libertad está íntimamente con la autonomía a mayor libertad...si uno depende mucho de beneficios, recursos, uno es esclavo de ellos, , yo creo que uno tiene que ser libre, sin depender del otro, y eso uno aprende del TAC que uno puede hacer sin tantos recursos, eso aprendí del TAC” (Entrevistado 8).*

La autogestión va generando la capacidad de generar soluciones a problemáticas específicas desde la propia comunidad, empoderando a los participantes de la organización, dando paso a la convicción de que es posible una transformación del espacio local. La autonomía y autogestión obligan a desarrollar capacidades desde los propios actores de la comunidad. Sin embargo este proceso, no es independiente, lo que quiere decir; que un proceso de autonomía micro y local, debe ir acompañado de un proceso de reconocimiento de las capacidades de la comunidad, transformando en un apoyo que puede venir desde el Estado o el mundo privado de tales iniciativas. Si no es así, se corre el riesgo de convertirse en una experiencia particular sin capacidad de influencia (Hernández 2006).

La fortaleza de TAC, es que siempre estuvo respaldado por una RED de organizaciones, que propició y generó autonomía y autogestión. Y con un elemento clave, un recurso humano esencial: el voluntariado.

### 4.3. VOLUNTARIADO

El Voluntariado fue una estrategia clave desde el inicio de la experiencia de TAC, sin este recurso humano, la organización no existiría, los voluntarios, y sus interacciones vienen a suplir la falta de financiamiento estable. Diversidad, heterogeneidad y responsabilidad son las características claves de este eje, lo que propició, además, la creación del capital social al interior de la organización. Sobre las características de los voluntarios de Tac, uno de los entrevistados afirma:

*“En los voluntarios , hay una gran diversidad, yo creo que las riquezas del TAC es lo heterogéneo de los voluntarios, el hilo que los une es como el deseo de cambio y ese deseo de cambio se traduce en diferentes cosas, también hay un grupo de voluntarios que llega como para hacer la buena acción del año, más voluntarista que voluntario, hay otros que tiene la convicción política y de vida que a partir de la organización comunitaria se pueden generar cambios y estos deseo de cambio es lo que aún...en la estrategia está la diferencia, hay un deseo de cambiar al sistema y la crítica de todo lo que rodea al sistema económico (Entrevistado 7).*

La concepción de Voluntario, es aquel que se involucra con la comunidad, considerando su capacidad junto a otros voluntarios, de transformar y mejorar la calidad de vida a nivel local. Desde la perspectiva de este estudio, un Voluntario-Ciudadano, que apuesta a la acción voluntaria, que retoma la fe en la comunidad, en la certeza que lo importante es la marcha hacia un futuro mejor, visualizando los sueños de las comunidades, engendrando esperanza. El trabajo voluntario de TAC, se transforma por tanto en demanda y esperanza, bajo una espiritualidad que se aleja de los intereses partidistas y religiosos (Wuthnow 2008). Lo que queda evidenciado en palabras de un entrevistado:

*“El Tac promueve, aprender a convivir, la tolerancia, convivir en la diversidad. Un voluntariado no paternalista, estamos para construir con los niños, voluntarios, vecinos, y con quien quiera estar, un mundo mejor, como dice el lema del TAC” (Entrevistado 11).*



Se observa que en esta experiencia se promueve un trabajo voluntario relacionado con la promoción y ejercicio de derechos y deberes, frente a la sociedad, todos dependemos de los demás, por tanto es necesario que al establecer la idea de sociedad establecemos, también, propósitos en común. Asumiendo que todos los seres humanos son igualmente dignos en respeto, y que existe una sociedad con objetivos colectivos como la igualdad y la equidad. Las perspectivas planteadas presentan a un ciudadano al que también se puede llamar sujeto de acción, el que desde sus propias iniciativas es capaz junto a otros, de desarrollar iniciativas tendientes a la resolución de problemáticas.

Así queda presente en el siguiente comentario:

*“Participan en TAC personas con diferentes ideologías políticas y religiosas, esto ha posicionado a TAC como un espacio abierto, tu sabes que tiene gente de todos los sectores sociales, y políticas, ...el TAC no se convirtió en un antagonista del gobierno... para continuar siguiendo autónomo y heterogéneo, había sido un gran error de TAC decir, por ejemplo aquí sólo se acepta gente de izquierda, porque la gente de derecha estaba asociada a la dictadura, si se hubiese hecho eso se habría restringido a TAC y las potencialidades que existían y existen” (Entrevistado 1).*

También se manifiesta en palabras de otro entrevistado:

*“Lo que pretendía el TAC, era que en un espacio común, hubieran estudiantes, universitarios, de otros países, vecinos, es una oportunidad de conocer a otra gente, visiones de la vida que amplían el horizonte, casi como viajar, sin viajar, esto es importante en la formación de niños y jóvenes, los niños después de esto tuvieron una motivación por estudiar, viajar...” (Entrevistado 2).*

La heterogeneidad del voluntariado permite el desarrollo de acciones que van más allá de los intereses particulares, además permite el encuentro entre diversas opciones políticas y religiosas, colocando al centro el desarrollo de la comunidad. Por tanto la heterogeneidad se convierte en una potencialidad que los mismos voluntarios, reconocen como una oportunidad.

Así se plantea en el siguiente argumento:

*“...tolerancia, trabajar con tantos tipos de personas que tienen pensamientos e ideas, porque cada uno tiene sus pensamientos e ideas, su carácter, Todos son diferentes y aportan en algo”  
(Entrevistado 10)*

La apuesta por la diferencia de los voluntarios, es también la apuesta a aprendizajes. Muchas OSC, terminan cuando colocan restricciones explícitamente o implícitamente en torno a sus participantes, las que pueden ser de carácter religioso o políticas, generacionales o sexuales, lo que impide no sólo a su interior, sino que también en el contacto con otros una potencial relación. La heterogeneidad permite también, apostar en segundo lugar a los intereses personales, además de relacionarse con un Estado que se representa en diferentes coaliciones de gobierno.

Otra característica representativa del Voluntario-Ciudadano, se relaciona con la perspectiva comunitarista de ciudadanía, la que supone la promoción y ejercicio de derechos y deberes frente a la sociedad, asumiendo que todos dependen de los demás, por tanto es necesario que al establecer la idea de sociedad se manifiesten propósitos en común. Asumiendo que todos los seres humanos son igualmente dignos en respeto y que existe una sociedad con objetivos colectivos como la igualdad y la equidad. Se está ante un voluntario-ciudadano, al que también se puede llamar sujeto de acción, que desde sus propias iniciativas es capaz, junto a otros de desarrollar tareas para la resolución de problemáticas, con una alta conciencia de responsabilidad con la comunidad, desde sus propias acciones. Por tanto la responsabilidad se convierte en un elemento activo y constante que propicia el desarrollo de objetivos, actividades y acciones.

Así queda presente en palabras de un entrevistado:

*“las opiniones que tiene los voluntarios antiguos o históricos, es tan importante como la de los nuevos. La importancia se da como en la constancia y en las reuniones de planificación previas,*

*ahora obviamente hay como una jerarquía con ciertas actividades que son de cierto monitor que es responsable, porque al fin y al cabo es él que va a cumplir con la responsabilidad. Las prioridades son ordenadas por el equipo de voluntarios que trabaja en la escuela. En la toma de decisiones hay una relación entre responsabilidad y toma de decisión a mayor tipo de responsabilidad que se toma dentro de la organización, mayor grado de toma de decisión.” (Entrevistado 5).*

La responsabilidad es un aspecto que aparece con fuerza en la mayoría de los entrevistados. Responsabilidad que es entendida a modo de compromiso, porque el ser voluntario, no considera el desarrollo de convenios contractuales legales, sino más bien el compromiso con las tareas que se asumen, desde la propia voluntad. Gran porcentaje de las acciones planificadas se desarrollan, lo que va generando credibilidad en la comunidad y en otros actores de la sociedad.

Otro ejemplo se manifiesta en el siguiente párrafo:

*“En la biblioteca yo asumí esa responsabilidad y coordinaba a los voluntarios, convocaba, relación con redes, organización de niños, había un marco de cómo lo hacía el TAC y otro marco y como se proponían. La lógica TAC era tu invitabas a algo que ya estaba definido y cuando había un voluntario más motivado este se proponía cosas, como hacer un taller, abordar una cosa más específica, tenían los voluntarios que se metían más, y otros que solo hacían sus horas”(Entrevistado 2)*

Dado la continuidad e impacto de TAC, el sentido de responsabilidad se traspasa a la comunidad, generaciones de nuevos voluntarios y niños y niñas que crecen y se convierten en voluntarios legitimando su forma de ser.

Así se ilustra en la siguiente cita:

*“En niños y jóvenes , promueve valorar el entorno y darse cuenta que puede ser mejor, que un espacio público este deteriorado no es culpa de otro sino que es la responsabilidad de uno mismo, actuar en eso, yo creo que eso es lo que promueve en los niños, que las herramientas las tiene uno .La responsabilidad está en la misma gente, y no hay esperar sentado que vengan a arreglar las cosas, sino que la responsabilidad está en uno y lo otro en términos de voluntarios, es entender que uno también es responsable, yo por lo menos lo entendía así y que en una sociedad altamente desigual , donde las oportunidades no son iguales para todos, el que ha tenido las oportunidades tiene la responsabilidad de traspasarse a otros, desde una mirada transversal, ni compasiva ni asistencial, ... el que tuvo más tiene la responsabilidad social de trabajar con la gente.” (Entrevistado 6)*

Desde 1989 al año 2010, existe un tránsito de miles de voluntarios, cada año participan en forma permanente 80, aproximadamente, los que se organizan en turnos de acuerdo a días y horas que proponen.

Los niños y niñas que se han beneficiado de las actividades de TAC, con el tiempo se transformarán en voluntarios, en la comunidad se van generando relaciones estables con sentido del bien común, conformando así un capital social, lo que representa otra característica del voluntariado. Las relaciones sociales, los vínculos y la sociabilidad que se desarrolla, el cómo vivir en común y actuar cooperativamente para alcanzar propósitos compartidos (Raczynsky y Serrano, 2002).

El capital social se convierte en una fortaleza que también permite la sostenibilidad de la organización, lo que impacta ya fuera de la comunidad, se traspasa un modo de ser a otras organizaciones como juntas de vecinos, centros de estudiantes, centros culturales, entre otros.

En comentarios de un entrevistado:

*“Hay muchos voluntarios que eran niños, claramente los niños fueron adquiriendo una consciencia distinta a otros niños de Valparaíso que no tuvieron la posibilidad de participar, claramente había mayor consciencia ambiental, mayor consciencia cultural, mayor consciencia de*

*la historia local por ejemplo, eso lo va transformando en ciudadanía distintos, ahora evidentemente no es una cosa automática, y que todos los que pasaron por Tac tengan esas características, pero claramente hay un porcentaje significativo, ellos fueron creciendo y viendo los cambios, ellos han generado actividades de tipo social en otras partes, han replicado eso”(Entrevistado 1).*

Se observa y constata que a lo largo del tiempo se instalan también capacidades desde los voluntarios, para la organización, un gran número de ellos estudiantes universitarios y jóvenes profesionales. El capital social instalado entrega y permite ampliar las oportunidades de Tac en el desarrollo de los objetivos propuestos.

Como se manifiesta en las siguientes palabras:

*“El trabajo se diferenciaba, en esos proyectos porque comúnmente postulaban organizaciones más tradicionales, como junta de vecinos, en la parte administrativa, como que no tenían la capacidad para desarrollarlos, a diferencia del Tac en que estaba yo, con conocimientos de contabilidad y conozco la dinámica de trabajo. Desde el punto de vista administrativo. Había capacidades instaladas, agrónomos, profesionales y no profesionales con capacidades instaladas” (Entrevistado 4).*

Así el voluntariado, se transforma en la estrategia que permite el desarrollo de las actividades. Todos y cada uno de los participantes son voluntarios, cuando ingresan a TAC, se transforman en ciudadanos conscientes de la gran tarea que tienen, junto a otros en ser un aporte para la transformación de espacios solidarios y justos. La comunidad que también participa y se hace parte de Tac, posee un fuerte sentimiento de reconocimiento y confianza.

Los aprendizajes que TAC entrega, respecto a las características y dinámicas de trabajo del Voluntariado, el voluntario-ciudadano, podrían entregar una serie de lecciones que el Estado podría incorporar a las políticas destinadas a la promoción del voluntariado, y de la participación ciudadana.

A nivel local se presenta como una experiencia exitosa, debido a que se ha sostenido por 20 años. El voluntariado y su permanencia en la localidad, ha generado confianza desde la comunidad y desde las diferentes instituciones públicas y privadas hacia TAC.

La confianza desde la perspectiva del capital social, es un interesante instrumento que logra la asociatividad con otros. Se va generando, porque TAC logra instalar acciones visibles, pequeñas transformaciones que muestran que es posible, la recuperación de una quebrada, antiguamente un basural, terrazas de cultivo. Acompañamiento a organizaciones del cerro, siempre presente, y coherente a las responsabilidades asumidas.

Permanencia acompañada de la coherencia entre el ser y el hacer. La comunidad mira la experiencia porque también la siente creíble, esta posesionada en la comunidad porque es parte de ella. Existe por tanto una alta validación comunitaria.

Lo que se revela en palabras de un entrevistado:

*“La permanencia, una clave de TAC, la constancia de un trabajo, no es que solo cumpla con un objetivo como podría ser un taller medio ambiental o la recuperación de la quebrada sino que se complementa con educación popular, no es un espacio cerrado, sino para todos, en una mirada holística del trabajo, o sea no solo nos preocupa lo ecológico, sino que también sea una muestra de participación colectiva e instancia de educación popular es lo que nos hace ser reconocidos. El Tac es exitoso, hay muestras tangibles y no, en el proceso educativo, se desarrollan valores en niños y equipos de trabajo. Lo visible también hace que se vea exitoso, el anfiteatro, los insumos...” (Entrevistado 5).*

La validación con la comunidad permite que se pueda ser parte de las vidas de quienes viven en el cerro en el cual se instala.

Así lo expresa un entrevistado cuando agrega:

*“Clave del Tac, es la consecuencia, siempre había consecuencia en el decir y el hacer, realizando aportes muy grandes en la historia del cerro, de la población, también el liderazgo en la institución... lo que pasa que el Tac tiene resultados y eso es totalmente evaluable, por eso se busca y se sigue apoyando, porque es una organización confiable, porque si tú dices que vamos a trabajar con el Tac es porque las cosas se van a hacer. La confiabilidad, tiene que ver con la consecuencia, llámense la directora o los voluntarios ellos eran comprometidos y confiables, se cumplía con al hora, etc. La gente comienza a confiar cuando ve que hay resultados y eso hace ser confiable para instituciones y el Estado” (Entrevistado 4).*

Tac, logra a partir de la confianza, la conformación de capital social comunitario que se instala en el cerro Cordillera. Asociada a una participación activa de voluntarios, la Red, y la Autonomía, Logrando ser una organización que tiene injerencia en la comunidad y en la comuna.

La vinculación del Estado con la ciudadanía debe darse en un espacio de confianza en que cada uno de los actores sienta que el otro no busca segundas intenciones, y que sólo importe el mejoramiento de la calidad de vida, el mejoramiento de los canales y mecanismos que busquen una democracia eficaz. Sin duda que las OSC, con alta validación de la comunidad, pueden ser un puente para la conexión del Estado y la ciudadanía. El Estado puede mirar por tanto estas experiencias, a modo de referencias para el diseño o la implementación de políticas. En diversas esferas, como por ejemplo la participación ciudadana.

#### **4.4. PARTICIPACIÓN CIUDADANÍA:**

Ya en el marco conceptual queda claro que la participación ciudadana, se refiere a tomar parte en algún asunto público. En TAC, es una forma de ser presente y permanente, que se desarrolla en dos perspectivas, participación al interior de la organización, lo que va generando un proceso de aprendizaje y construcción de ciudadanía, como también una perspectiva en la cual la organización logra extrapolar tales procesos a la comunidad, convirtiéndose en un actor

representativo del cerro Cordillera, lo que se manifiesta en la constante demanda que TAC, tiene respecto a instituciones públicas y privadas.

Se sitúa la participación, que se genera desde TAC, en la línea de la perspectiva comunitarista y republicana, siendo la preocupación de los voluntarios-ciudadanos velar por el bien común de la comunidad, representado en acciones, talleres, recuperación de espacios públicos entre otros. Existe además una noción de derechos y deberes frente a lo localidad con altos niveles de compromiso y responsabilidad.

Desde la propia organización, los canales de participación se convierten en una práctica recurrente, que finalmente se convertirá en proceso de aprendizaje, enmarcado en educación no formal.

Así se manifiesta en palabras de un entrevistado:

*“En las escuelas de Verano e invierno, las actividades se prepararan con antelación y las ideas fuerzas se planifican con los monitores. Los voluntarios que van a trabajar determinan el lema, si bien hay una estructura definida se va trabajando sobre la práctica, es como tradición. Se planifica con los voluntarios que van a trabajar en la escuela, en el Tac...las opiniones que tiene los voluntarios antiguos o históricos, es tan importante como la de los nuevos. Las prioridades son ordenadas por el equipo de voluntarios que trabaja en la escuela.” (Entrevistado 5)*

El reconocimiento por parte de los diferentes equipos de voluntarios, de la responsabilidad que se asume al ser parte del diseño y ejecución de las actividades, también es respaldado por la capacidad de tomar decisiones, así no se espera que otros las tomen, sino que como actores y sujetos protagonizan el proceso que se desarrolla.

Lo que se puede observar en la siguiente cita:



*“Nosotros vamos tomando decisiones en grupo, no es solo una persona que elige por todos. Si bien hay una cabeza que dirige, se da mucho que la opinión de todo vale, de que somos todos capaces o debemos ser capaces de tomar decisiones por el bien del grupo y el trabajo que se está haciendo”. (Entrevistado 10)*

El trabajo diario y la toma de decisiones van generando canales inclusivos de participación, como reuniones de voluntarios y la comunidad, toma de decisiones en cuanto a qué tareas emprender, generación de objetivos, asambleas con integrantes de la Red Cordillera. Existen mecanismos de participación<sup>13</sup> que promueven los propios actores de la institución y que permiten el logro de las actividades y objetivos propuestos, desde los propios actores y ejecutores de las actividades se diseñan y desarrollan las tareas. Además de este proceso interno, también se desarrolla una creciente participación que incluye a la RED y la comunidad en general, los voluntarios y la comunidad se sienten parte, es consultada y delibera sobre los asuntos que le interesa. En forma explícita e implícita, en los participantes existe la noción de la importancia que tiene la ciudadanía para el desarrollo de la democracia, se entiende por tanto a la democracia como un valor que es necesario desarrollar y potenciar, desde las prácticas cotidianas.

Las prácticas van desarrollando un proceso de aprendizaje y construcción de ciudadanía, desde un modelo de alfabetización se pasa a uno consultivo deliberativo y de co producción, en donde cada actor asume los grados de compromisos y riesgos que esto implica, sin duda que son procesos que no están exentos de problemáticas, por ejemplo, puede darse que algunos actores sientan que deben ser incluidos en todas las decisiones, o que existen alguna prioridades, la comunidad muchas veces olvida compromisos adquiridos, o en algunos momentos dado la diversidad y el sinnúmero de actividades, componentes de la Red, olvidan compromisos, aún así se avanza, lo que se manifiesta en que TAC, continúa y permanece todos los días junto a la comunidad.

---

<sup>13</sup> Ver Capítulo III, cuadro síntesis de mecanismos.

También esta construcción se manifiesta en que se desarrolla con otros, solos es difícil, con otros se facilita el emprender acciones, sobre todo en aquellas áreas en que el Estado y el mercado no ofrecen un servicio.

Un entrevistado establece:

*“ Se desarrolla una ciudadanía participativa y constructora, que busca la presentación, más que la representación, en ese sentido el TAC a construido a generar una ciudadanía distinta, o una forma de aproximarse a la realidad en una forma distinta, lo que se constata cuando se construye el conocimiento en conjunto, las democracias nuestras son copulares, donde no hay participación, ya construir el conocimiento en conjunto es una forma particular de construir democracia y ciudadanía, construir juntos proyectos en conjunto, ya se genera y contribuye a construir otro tipo de ciudadano, solidario y participativo, con respeto por el otro, en eso se expresa esta construcción de ciudadanía”(Entrevistado 1)*

Actores de TAC van propiciando una escalada de participación en que cada vez es posible incidir en la comunidad local, a partir de la inclusión de la organización, para la toma de decisiones, no sólo en el cerro sino también a nivel de la comuna.

El proceso de construcción de ciudadanía incorpora un dialogo con el Estado, a partir de los fondos concursables que pone a disposición de la ciudadanía, invitación a participar de iniciativas o de conversaciones y foros a los cuales se es invitado. Como también de instituciones que ven en TAC, una oportunidad de estar en contacto directo con los ciudadanos, se le reconoce como un intermediador de las políticas públicas, y también como un co-productor en el espacio local.

Es así como un entrevistado establece:

*“La construcción de ciudadanía pasa por, como nos vamos vinculando las organizaciones del cerro, Juntas de Vecinos, por la construcción de Redes con vecinos, carabineros, teniendo en*

*conjunto una mirada, por el bienestar de todos, eso creo que promueve el Tac, el trabajo en equipo, el que no haya esta individualidad. Y entiendo ser ciudadano como la responsabilidad que tenemos todos por que pertenecemos a algo, yo entiendo al TAC como el espacio donde yo pertenezco y construyo con otros, no hay otro que me dice lo que tengo que hacer, la construcción es participativa, cuando decimos ciudadanía, cuando decimos que el gobierno, que la junta de vecinos, que el otro no hizo algo no tiene sentido, si tú no te involucras” (Entrevistado 11)*

Se suma una intensidad en la participación ciudadana logrando TAC, a partir del proceso interno de inclusión, lograr ser es un interlocutor capaz de co-producir junto a otros actores. A modo de ejemplo, son programas que desde el Estado se generan, en los cuales TAC, es un actor relevante, Vigías de Patrimonio, del Ministerio de Vivienda, representa una vinculación directa, en donde representantes del gobierno, identifican a la organización como capaz de representar, al ir incorporando a TAC en el diseño del programa, valorando así su experiencia en el tema. Se está frente a la capacidad de una comunidad de pararse frente al Estado y mostrar que es posible la generación de políticas desde abajo.

Quedando presente en la siguiente referencia:

*“Nosotros contamos con una experiencia local que aporta conocimientos concretos que surgen desde la intervención, dando luces a los servicios públicos y acercándolos a la realidad cotidiana; por otra parte, en este dialogo, los actores de esta iniciativa han aprendido a manejarse y gestionar dentro del sector público, estableciéndose relaciones fluidas y horizontales” (Responsables de TAC , en PSG, 2000:205)*

La capacidad de tomar decisiones junto a otros, de co producir el territorio, implica el reconocimiento del otro como un actor relevante, que debe ser independiente y capaz de entregar aportes en la tarea que se emprenda desde sus propias capacidades. No funciona un Estado que se asocie y capture a una OSC, o una institución del mundo privado que coloque

requisitos para establecer alianzas, debido a que una relación de este tipo no comparte decisiones sino que más bien impone una visión.

En esta lógica un entrevistado manifiesta:

*“Desde ese punto de vista, creo yo, la co-producción es una condición sine qua non, que se da en el territorio y el problema está en que no se refleja en la toma de decisiones, ahí creo que esta la dificultad, la co- producción es mucho más compleja a cada uno le es más fácil lo que sabe hacer y la institución de lo que tiene, las instituciones son el resultado de lo que sabe hacer. La capacidad del Estado de co-producir en el territorio es baja la co-responsabilidad en la producción del territorio es lo que le permite al estado compartir la responsabilidad con otras instituciones sobre decisiones” (Entrevistado 3).*

El equilibrio para la gobernabilidad de Estado-Mercado-Ciudadanía, será posible cuando los diferentes actores entreguen elementos que reconozcan como relevantes tales aportes, por ejemplo para la generación de bienes públicos en aquellos espacios en que el Estado lo hace de manera deficitaria o está ausente. En TAC se examina al Estado como un ente relevante, y se asocia, o intermedia junto a él. Se comparten responsabilidades y aprendizajes. Así también el Estado mira la experiencia como un intermediario con la ciudadanía, y desde la organización se tiene claro tal noción, que genera desconfianza, sino que, más bien reafirma la necesidad de que diversos actores intervengan en iniciativas, donde los únicos beneficiados sean los ciudadanos.

La participación ha logrado reducir los riesgos en torno al desarrollo de actividades e iniciativas, como también el tipo de intervenciones en la comunidad y principalmente la generación de recursos, permitiendo la existencia de la experiencia por más de 25 años, con un trabajo continuo en la comunidad.

Cuando la ciudadanía se hace parte de las iniciativas, están tiene mejores resultados, cuando el Estado se encuentra ausente y tampoco el mercado logra llegar a espacios en los

cuales es necesario, las comunidades desde sus propias capacidades y dinámicas, comienzan a actuar a fin de resolver las problemáticas.

La participación ciudadana, no sólo se enmarca desde lo electoral, sino que es más que aquello, involucra ser parte de alguna actividad pública, y es lo que ha propiciado TAC; la Ciudadanía como un proceso de construcción, de prácticas habituales y repetitivas, a modo de estilos y métodos de trabajo.

## CONCLUSIONES

### **Aprendizajes desde Tac, para una nueva relación Estado-Organizaciones de la Sociedad Civil y una mayor inclusión de la participación ciudadana en políticas públicas.**

¿Es posible establecer relaciones entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil?, ¿Qué características debiese tomar la relación entre el estado y las OSC para mejorar la incorporación de la ciudadanía en la políticas públicas?, ¿Qué aprendizajes son posibles de extraer de experiencias de las Organizaciones de la Sociedad Civil, que han desarrollado mecanismos inclusivos de participación?

Estas interrogantes que fueron el centro del estudio de caso, permitieron cumplir con el objetivo general, analizando y extrayendo aprendizajes de la OSC en el espacio local, a partir de la experiencia de TAC Cordillera, entregando lecciones para una mayor inclusión de las OSC en la formulación de políticas públicas.

Las lecciones que nos deja la experiencia de trabajo suponen que es posible una relación Estado-OSC, siempre y cuando exista un reconocimiento de cada uno de los actores, por tanto se propone una relación horizontal que permita desarrollar confianza entre ambos actores, y que releve las capacidades y el rol de cada uno de ellos.

Un elemento sustancial en la relación entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil, es un marco de respeto y complementariedad de ambas, que se traducen por ejemplo, en la co- producción de bienes o decisiones. Esta complementariedad supone el examen de la relevancia del Estado en el devenir, también como proveedor y no sólo como garante. Un Estado que incorpore los ritmos, características y capacidades de la ciudadanía y que busca en ella no sólo la ejecución de políticas sino también una visión crítica, de una ciudadanía activa y empoderada, lo que se traduce en su incorporación no sólo ha modo consultivo, como ha sido desde el devenir de la democracia, sino también de modo deliberante. Una inclusión en la formulación de políticas.

La ciudadanía por su parte, individualizada en las organizaciones de la sociedad civil, territoriales y comunitarias, debe mantener su autonomía y superar el miedo a permanecer sin recursos económicos, o reconocimientos, generando sus propias estrategias de sostenibilidad desde sus orgánicas, debido a que si son validadas por la comunidad y se legitiman a causa de su autonomía, coherencia y compromiso se convierten en un nexo entre el Estado y los ciudadanos. Debiendo reafirmar su identidad para no ser capturadas o cooptadas por organizaciones de mayor envergadura, públicas o privadas.

Una democracia eficaz, necesita de una ciudadanía sólida y fuerte, que sea capaz de increpar, criticar y proponer a un Estado que no le incorpora, capaz de evidenciar que no es función del mercado la asignación de recursos para propiciar igualdad y justicia en una sociedad, sino que es la misión del Estado. Y que cuando el Estado o el mercado no suplen las necesidades, son las propias organizaciones las que deben desarrollar estrategias para suplir las necesidades. Si las OSC, han sido capaces de generar bienes y servicios en forma autónoma, son capaces por tanto de ser un actor relevante en políticas públicas.

La relación necesaria por tanto entre, Estado y organizaciones de la sociedad civil, va a depender de las características del Estado y de las OSC, sin duda que en tantos tipos de OSC existan, la relación tendrá variantes. Sin embargo existen elementos comunes que propician la relación, en primer lugar el reconocimiento del otro, con sus fortalezas y debilidades, en segundo lugar el trazado de una relación intencionada, con claridad de objetivos y ámbitos en los cuales se realizarán alianzas. Si se piensa en cuanto a generación de políticas públicas tendientes a incorporar a la ciudadanía, y potenciar sus capacidades es necesario mirar la sociedad civil, y reconocer, que no necesita “fortalecimiento” o “iniciativas desde arriba”, sino que más bien la legitimación por parte del Estado, de su accionar, reconociendo sus iniciativas innovadoras y participativas

Las políticas públicas representan el mejor nexo que se puede generar entre Estado y ciudadanía, por tanto requerirán en su formulación de la OSC, propiciando la participación de los ciudadanos, en el espacio local y comunitario.

Los aprendizajes que TAC entrega, enunciados en las categorías del capítulo anterior, trabajo en RED, autonomía, estrategias basadas en el voluntario-ciudadano y el desarrollo creciente de participación, dan muestras que es posible co-producir bienes públicos. En el territorio, la co-producción es un objetivo no solamente deseable, sino más bien es una necesidad, debido a que en la práctica muchos actores no existen en la misma proporción, por consiguientes las responsabilidades de unos y otros recaen en forma diferenciada y distintas, lo cual obliga con mayor razón a un cierto entendimiento en la producción del territorio por parte de estos distintos actores, con un fuerte componente de confianza, en sus interacciones.

El proceso de co-producción de bienes y servicios, junto a organizaciones públicas y privadas, demuestra que igualmente en la formulación de políticas públicas es necesaria la confianza como factor primordial, mirar al otro e integrarlo como un igual, tal como lo ha hecho TAC, durante su desarrollo. Políticas públicas participativas, pueden presentar un proceso más lento en su formulación, puesto que requieren del consenso de diferentes actores, sin embargo este es un discurso que es posible superar desde los resultados que aportan. Cuando se integra a los ciudadanos, las políticas públicas inclusivas, y que reconocen como elemento clave la participación ciudadana, presentan una mayor efectividad debido a que son pertinentes en cuanto a quienes están dirigidas, incluso la implementación mejora porque se comparten responsabilidades en la ejecución.

Este modelo participativo, de construcción de ciudadanía desde abajo, debe ser observado por el Estado, debido a que la participación de la ciudadanía no es un proceso que surge *sui generis*, sino que más bien supone la introducción de mecanismos que poco a poco son aprendidos por los ciudadanos, en torno al ejercicio de sus derechos. Resulta interesante, por tanto, que las políticas públicas integren el desarrollo de construcción de ciudadanía desde las propias comunidades, que el Estado escuche los aportes que los ciudadanos puedan entregar con el objetivo de formular y diseñar políticas más acordes a los territorios, políticas no desde los gobiernos centrales, sino desde la ciudadanía; desde las OSC; con capacidad de flexibilidad y de acuerdo a los contextos en los cuales se implementan.



Las lecciones que TAC Cordillera ha entregado en el devenir de su trabajo, reconocen intervenciones pertinentes hacia la comunidad, respetando sus ritmos y características. TAC, junto a los ciudadanos se apropia de los espacios, públicos, con el único objetivo de mejorar la calidad de vida de sus habitantes. TAC demuestra, además, que es posible la generación de mecanismos innovadores de participación directa, con la inclusión de diversos actores y con distribución de responsabilidades en la toma de decisiones.

Es un deber del Estado generar políticas públicas desde abajo, e inclusivas, lo que demanda un compromiso por parte de los gobiernos con los temas de participación, sobre todo en el actual contexto político y económico que demanda una participación activa.

El alejamiento de la ciudadanía de los canales de participación formales, demuestra la falta de legitimidad hacia las instituciones gubernamentales y en general del Estado. Por tanto urge poner atención a las experiencias exitosas en participación a partir de la regeneración de diálogos ciudadanos comunales, regionales, de mesas de trabajo que integren a los ciudadanos, del debate público sobre temas de interés, del reconocimiento de las capacidades instaladas en la OSC. No sólo a modo consultivo sino también deliberativo, los ciudadanos tienen las suficientes fortalezas y capacidades para decidir sobre su devenir, la democracia efectiva así lo requiere.

Son necesarias políticas públicas inclusivas, porque en la generación de un diálogo directo con la ciudadanía, se visualizan las necesidades y los gobiernos se pueden adelantar en la concepción de iniciativas que se adelanten ante posibles necesidades que se pueden convertir en estallidos sociales, que desgastan la convivencia, Estado ciudadanía, terminando con la formulación de políticas públicas reactivas ante situaciones específicas. De no ser así y continuar con Políticas públicas desde arriba sin la inclusión de la participación ciudadana, continuará la desvinculación entre el estado y ciudadanía, incrementando la poca pertinencia de las políticas y profundizando la distancia entre ambos actores.

Al finalizar el estudio se abren nuevas interrogantes y temas, como lo son la necesidad de políticas públicas que propicien procesos educativos de construcción de ciudadanía, tomando como modelo a TAC y los procesos de aprendizajes complementarios a la educación formal que han posibilitado la formación de varias generaciones de ciudadanos que sienten la necesidad de influir en su devenir a partir de liderazgos ejercidos en sus propios espacios, universitarios, barriales, culturales, entre otros. Los y las niñas que han crecido en TAC comparten un sentido de pertenecía y de responsabilidad, con las transformaciones sociales, interesantes de ser abordados en futuros estudios.

También es relevante observar los nuevos espacios de participación que los jóvenes voluntarios están generando, no sólo en TAC, sino en la sociedad en general, con altos grados de compromiso y lógicas muy diferentes a las promovidas por los gobiernos de turno.

## **GLOSARIO**

TAC : Taller de Acción Comunitaria.

OSC: Organizaciones de la Sociedad Civil.

ONG: Organizaciones no gubernamentales.

FUNASUPO: Fundación para la superación de la pobreza.

FOSIS: Fondo social de Inversión.

MINVU: Ministerio de Vivienda y urbanismo

SERVIU: Servicio de Vivienda y Urbanismo

CECAP: Centro de Estudios y Capacitación poblacional

COSEMAR: Empresa de Aseo

## BIBLIOGRAFÍA

1. Austin, Reficco (2005) **Alianzas Sociales para América Latina**. Revista BID, Buenos Aires, Argentina.
2. Bello Arellano (2012), **Relación Estado/nación, modelo de desarrollo económico y sistema de partidos en Chile: breve revisión histórica para tratar de entender un cambio de época**. Revista Latinoamericana Polis, [www.revues.org](http://www.revues.org)
3. Boletín Informativo CECAP (1988), **Presentación de la institucional**. Valparaíso, Chile
4. Cancino G (2010) **Pólítica Deliberativa, un concepto procedimental de la democracia, biblioteca virtual del Instituto de Investigación Jurídica de la UNAM**, [www.jurídica.unam.mx](http://www.jurídica.unam.mx)
5. CECAP (1994), **Documentos para la solicitud de Financiamiento de una Acción de Desarrollo**. Valparaíso, Chile
6. Cortázar, y Barzelay (2004), **Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social**. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. EE.UU.
7. Cortázar, Juan Carlos (2007): **Entre el diseño y la evaluación** Cap. 1, Washington DC, EE.UU.
8. Cunill, N (2010), **Las políticas con enfoque de derechos y su incidencia en la institucionalidad pública**. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 46. Caracas, Venezuela.
9. Cunill, N (2011) **¿Qué ha pasado con lo público en los últimos 30 años? Balance y perspectivas**, XVI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Asunción, Paraguay.
10. De La Maza, Gonzalo (2004): **Políticas Públicas y Sociedad civil en Chile. El caso de las Políticas Sociales (1990-2004)**, Programa Ciudadanía y Gestión Local, Santiago, Chile.
11. De la Maza, G (2010), **Construcción democrática, participación ciudadana y políticas públicas en Chile**, Tesis Doctoral, Universidad de Universidad de Leiden, Holanda
12. De la Maza, Gonzalo (2004), **Innovaciones Ciudadanas y Políticas Públicas Locales en Chile**, *Revista Persona y Sociedad civil*, vol. XVIII N°2, 2004, Universidad Alberto Hurtado.
13. Didier Castillo, Denise (2001), **TAC Cordillera, Aproximación a una intervención en la Acción**, Tesis para optar al grado de Licenciada en Trabajo Social. PUCV, Valparaíso Chile.
14. Duhart, Jean-Monckeberg Nicolás, (2003): **Participación ciudadana y política: Dos miradas**. Expansiva. Santiago, Chile.
15. FLACSO (2005) **Más Democracia, propuestas para la participación ciudadana**, FLACSO Chile 2005. <http://www.flacso.cl/>.
16. Fundación Soles (2006), **Índice de la Sociedad Civil en Chile**. Chile: La reconstrucción asociativa de un país, Santiago, Chile, 2006
17. Garreton, Manuel (2002), **La Transformación de la Acción Colectiva en América Latina**, Revista Cepal N° 76
18. Giner Salvador (2007), **Ciudadanía Pública y Sociedad Civil Republicana**, Universidad de Barcelona. España.

20. Hirschman (1986), **Interés Privado y la Acción Pública**, Fondo de Cultura Económica, México.
21. Juárez Rodrigo (2010), **El Concepto de Ciudadanía en el Comunitarismo**. Biblioteca Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México.
22. Leiras, Oszlak (2009), **Construyendo Confianzas. Hacia un nuevo vínculo entre Estado y Sociedad Civil**. Volumen I y II, Buenos Aires, Argentina
23. Luque; Ramírez (2012), **Representación, Ciudadanía y Calidad de la Democracia en América Latina**, Editorial Gernika, DF, Mexico.
24. Marshall, T (1991), **Ciudadanía y Clase social**, Editorial Alianza, España.
25. Meny, Yves-Thoenig, Jean –Claude (1992): **Las políticas públicas**, cap. Introducción,IV-V,VI, traducción Salvador del Carri, Editorial Ariel S.A, Barcelona España.
26. Moulían, Tomas (1997), Chile Actual, Anatomía de un Mito, LOM Editores, Santiago de Chile.
27. OCDE (2006), **Participación Ciudadana**, Manual de la OCDE sobre información, consulta y participación en la elaboración de políticas públicas.
28. Olivares, Luis (1990): **Talleres de Acción Comunitaria (T.A.C)**. En: Revista PARENTESIS Nº 8, Valparaíso, Chile.
29. Ottone Ernesto y Vergara Carlos "**La desigualdad social en América Latina y el caso chileno** " CEP 108. 2007.-
30. Ottone Ernesto (2011) "**Gobernar la Globalización**". Editorial, Universidad Diego Portales, Santiago de Chile.
32. O'Donnell, G (2006): **apuntes para la teoría de un Estado**.
33. Oszlak (2009) **Implementación participativa de políticas públicas**: Volumen II, CIPPEC y Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia, Buenos Aires.
34. Programa Ciudadanía y Gestión Local, (2000), **Los Caminos que Buscamos, 30 Innovaciones en el Fortalecimiento del Espacio Público Local**, Fundación Nacional para la Superación de La Pobreza, Centro de Análisis de Políticas Públicas Universidad de Chile. Santiago, Chile.
35. PNUD (2008): **Democracia, Estado, Ciudadanía. Hacia un Estado de y para la democracia en América Latina**, Volumen II.
36. Robertis, Pascal (1994), **La intervención colectiva**. Editorial Ateneo, 1994.
37. Rosanvallon (2007), **La Legitimidad Democrática**. Editorial Manantial. España
38. Salomon, Lester, PNUD (2006): **Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro Chile**. Santiago, Chile
39. SUBDERE (2009), **Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios, experiencias destacadas 2008**, Corporación Innovación y Ciudadanía, Ministerio del Interior, Santiago, Chile.
40. Subirats (2001): **Nuevos mecanismos participativos y democracia: promesas y**
41. **Amenazas** en, J.Font (ed.), Ciudadanos y decisiones públicas, Ariel, Barcelona.
42. TAC CORDILLERA (2008), **Veinte Años Venimos a Contar**, Valparaíso, Chile.
43. TAC CORDILLERA (1990, 1994, 1996, 2000, 2004, 2008), *Boletín ALTIRO*, Valparaíso, Chile.

44. TAC CORDILLERA (1997) Acta de Constitución en Organización Comunitaria Funcional. Valparaíso, Chile.
45. TAC CORDILLERA, (1998), **A Diez Años de Experiencia**. Valparaíso, Chile
46. Tricot, Tito,(2012), Los movimientos sociales en el horizonte teórico. Revista Universidad Viña del mar, Chile
47. Vargas C. (2010), **Niveles de participación ciudadana en políticas públicas, una propuesta de mecanismos de participación**, biblioteca virtual del Instituto de Investigación Jurídica de la UNAM, [www.jurídica.unam.mx](http://www.jurídica.unam.mx)
48. Wuthnow, (1996), **Actos de compasión, cuidar a los demás y ayudarse a uno mismo**. Editorial Alianza, España.
49. Zepeda, Roberto (2011), **Neoliberalismo, Desempeño Económico y mercados laborales**. UNAM, México.