

Modelos Culturales en Organizaciones Sociales Participacionales

La Cultura Organizacional Comunitaria

Si bien hoy es mucho lo que se habla y lo que se promueve acerca de la realidad de las organizaciones asociativas comunitarias, es innegable que en este importante ámbito, ya sean organizaciones comunitarias funcionales o territoriales, muchas veces no se tiene adecuado conocimiento de sus lógicas internas de funcionamiento, ni tampoco del tipo de relaciones específicas que estas desarrollan con su entorno.

El presente libro nos entrega un invaluable aporte a este conocimiento. Texto que será de mucha utilidad tanto para las propias organizaciones como para quienes desde el sector público nacional y local, como desde las organizaciones privadas de apoyo a este tipo de organizaciones, intentan mejorar y modernizar su funcionamiento, así como profundizar en su legitimidad social.



Programa de Investigación y Formación
para Organizaciones Asociativas y Cooperativas
PROCOOP



BRAVO Y ALLENDE EDITORES

Modelos Culturales en Organizaciones Sociales Participacionales M. Arnold C.

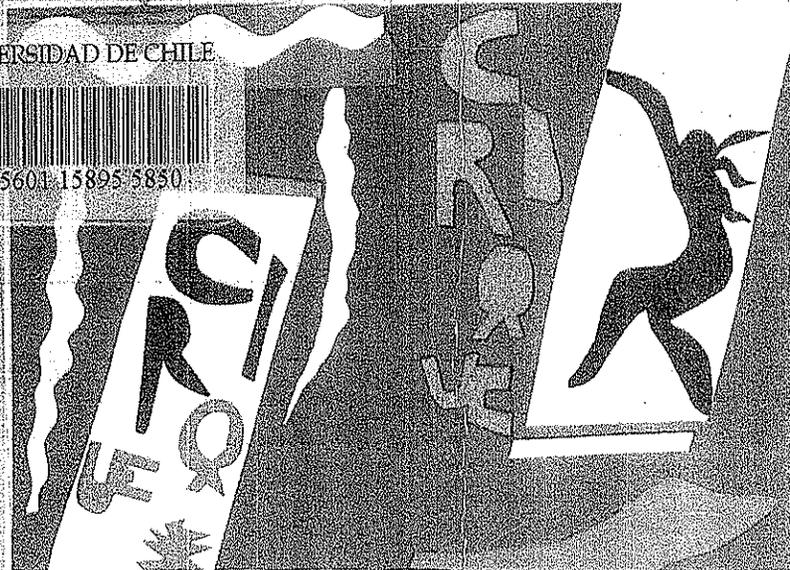
Modelos Culturales en Organizaciones Sociales Participacionales

La Cultura Organizacional Comunitaria

UNIVERSIDAD DE CHILE



3 5601 15895 5850



Marcelo Arnold Cathalifaud



PROCOOP



COLECCIÓN DE CIENCIAS SOCIALES
UNIVERSIDAD DE CHILE



2002
A 757
c.1

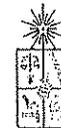
Modelos Culturales en Organizaciones Sociales Participacionales

La Cultura Organizacional Comunitaria

Marcelo Arnold Cathalifaud



Programa de Investigación y Formación
para Organizaciones Asociativas y Cooperativas
PROCOOP



COLECCIÓN DE CIENCIAS SOCIALES
UNIVERSIDAD DE CHILE



Bravo y Allende Editores

Indice

Se prohíbe cualquier tipo de reproducción total o parcial.
Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, transmitida o
almacenada, sea por procedimientos mecánicos, ópticos o químicos,
incluidas las fotocopias y páginas de internet.
El editor autoriza citas en revistas, diarios o libros,
siempre que se mencione la fuente.

© Marcelo Arnold C.
© Bravo y Allende Editores

Primera Edición 2002
Inscripción N° 127.628
I.S.B.N. 956-7003-80-7

Diseño de portada y diagramación:
Juan Simón Valdebenito B.

Se terminó de imprimir
en el mes de agosto de 2002

Impreso en Chile / Printed in Chile

Presentación	7
Prólogo	9
Introducción	11
Consideraciones teóricas	14
Dimensiones de la Cultura Organizacional	18
Hipótesis de Trabajo	19
Consideraciones Metodológicas	22
Presentación de los Análisis	23
Primera Parte: Escenario	
1. Dimensión histórica	25
2. Dimensión estructural	29
3. Dimensión funcional	30
4. Dimensión territorial	33
Segunda Parte: Patrones culturales	
I. Expectativas frente al Rol Dirigencial	35
1. Distinciones: 'joven/viejo'; 'democrático/designado'; 'político/social'; 'hombre/mujer' y 'preparado/no preparado'	36
2. Expectativas frente a los desempeños	39
II. Cultura Social y Cultura Política	45
1. Dirigentes sociales	45
2. Dirigentes políticos	48
III. Entornos Relevantes	56
1. El entorno vecinal	56
2. Dirigentes	61
3. Ambiente organizado	62
Uniones Comunales y Asociaciones de dirigentes vecinales	62
Municipalidades	63
Organizaciones funcionales	65
Organizaciones no Gubernamentales	66
Tercera Parte: Matriz de la Cultura organizacional de las Juntas de Vecinos	
I. Etnocogniciones	68
II. Etnoconocimientos	71
III. Etnosociologías	72
Cuarta Parte: Intervención y Planificación Social a Nivel Local	77
Referencias Bibliográficas	83

Presentación

Para el Programa de Investigación y Formación para Organizaciones Asociativas y Cooperativas, PROCOCOOP, de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, es un placer el poder promover la publicación del trabajo del profesor de nuestra Facultad de Ciencias Sociales, el Dr. Marcelo Arnold C.

Desde ya es importante señalar que la temática de su trabajo se inserta directamente en las preocupaciones y objetivos que llevaron en el año 1997 a la constitución del PROCOCOOP en el seno de la Facultad de Ciencias Sociales, que no es más que la investigación y reflexión sistemática acerca del fenómeno asociativo en nuestro país, entre cuyas manifestaciones más evidentes y contundentes se encuentran las organizaciones comunitarias de base.

Con su constitución el PROCOCOOP busca recuperar la tradición histórica de la Universidad de Chile en el ámbito de la asociatividad y cooperativismo, que se expresa en la década de los '50 con la constitución del Centro de Estudios Sindicales y Cooperativos, dependiente de la Dirección de Extensión de la época, y la creación ya en la década de los 60 de la Escuela de Administración de Cooperativas, de la cual egresaron más de 400 personas hasta el momento de su cierre el año 1976.

A la vez el PROCOCOOP, a través de actividades de investigación, formación, extensión y servicios a la comunidad, busca integrar por todos los medios posibles la temática de la asociatividad a la reflexión académica, para por una parte abrir las puertas de la academia a los dirigentes, profesionales, técnicos y voluntarios del amplio mundo de la asociatividad nacional: mutuales,

organizaciones comunitarias, fundaciones y corporaciones sin fines de lucro, cooperativas y organizaciones gremiales y sindicales, entre otras.

Pero por otra, el Programa intenta acercar a las nuevas generaciones de profesionales hacia el mundo de las organizaciones asociativas, para de allí aportar sus capacidades técnicas que en muchos casos tanto se necesitan.

Desde esta lógica el presente libro del profesor Arnold es un importante esfuerzo en el contexto señalado anteriormente, pues la realidad de las organizaciones asociativas comunitarias es innegable hoy en día, y especialmente relevante al ahora de impulsar estrategias de desarrollo local.

Sin embargo, si bien es mucho lo que se habla y lo que se promueve, en el ámbito de las organizaciones comunitarias, ya sean estas funcionales o territoriales, muchas veces no se tiene adecuado conocimiento de sus lógicas interna de funcionamiento, ni tampoco del tipo de relaciones específicas que estas desarrollan con su entorno.

De esta forma el libro que a continuación se entrega permite generar un aporte a este conocimiento, que puede ser útil tanto para las propias organizaciones como para quienes tanto desde el sector público nacional y local, como para las organizaciones privadas de apoyo a este tipo de organizaciones, intentan mejorar y modernizar su funcionamiento, como profundizar en su legitimidad social.

En la medida que esto pueda ser así, como Programa estaremos haciendo un aporte al fortalecimiento de la asociatividad y de la sociedad civil de nuestro país.

Mario Radrigán
Director Académico
PROCOOP

Prólogo

Este libro presenta los resultados de investigaciones realizadas acerca de importantes grupos de organizaciones de nuestro país: las juntas de vecinos. Y lo hace de tal modo, que se constituye en un estímulo para quienes trabajamos enfrentando los desafíos pendientes para nuestro desarrollo democrático.

Permítanme detenerme en la investigación relativa a las Juntas de Vecinos. Para pocos es un misterio que [estas organizaciones, junto con ser de las más activas y numerosas y estar presentes a lo largo de todo el territorio nacional, presentan debilidades que les han impedido cumplir cabalmente con las expectativas que se han cifrado en ellas a la hora de diseñar e implementar los mecanismos participativos de nivel local. Su heterogeneidad es tan grande, que abundan los ejemplos de éxitos y fracasos.]

Es por ello que nos toca escuchar voces muy disímiles: unas que buscan su repotenciación como eje ordenador de la participación de base territorial, otras que apuntan a su abandono como instrumento válido para la participación social.

Si, como esperamos, se sigue desarrollando la agenda de fortalecimiento de la sociedad civil según lo programado, tendremos que responder una pregunta que no es menor: ¿Cuál será el rol de las Juntas de Vecinos en el ordenamiento democrático que estamos construyendo? En este ambiente, cuando estamos ad portas de redefinir el rol y la modalidad de inserción de las juntas de vecinos en el entramado asociativo, es que nos toca recibir los resultados de este trabajo.

Por ello no puedo menos que destacar que presenta en forma rigurosa muchas de las observaciones de quienes trabajamos en contacto con las juntas de vecinos a lo largo de los últimos años; y que al hacerlo, reordena y sistematiza tan sólidamente las diversas aristas de estas "cuasi organizaciones", que ilumina el camino de quienes estamos embarcados en la tarea de fortalecer la sociedad civil y nos enfrenta ante la gran magnitud del desafío.

Es, por todo lo anterior, un estudio oportuno que debe ser conocido, difundido y tal vez, perdónenme la franqueza, simplificado, a fin de que se extienda su público objetivo a los propios dirigentes que trabajan dedicadamente por servir mejor a sus vecinos.

El estudio viene a entregar una mirada propositiva sobre el futuro de estas organizaciones y sus potencialidades en el aporte al desarrollo de nuestro país: las juntas de vecinos, conformando una base para la construcción de participación en políticas públicas y el fortalecimiento de la sociedad civil. Esta investigación viene a reforzar la convicción sobre la necesidad de escrutar con rigurosidad académica las dinámicas internas de las organizaciones, para develar los obstáculos y desafíos para el desarrollo de las diversas políticas sociales y reformas en marcha.

Ricardo Fabrega L.

Jefe

*División de Organizaciones Sociales
Ministerio Secretaría General de la Presidencia*

Introducción

El estudio que da origen a esta presentación, se realizó gracias al financiamiento del Fondo Nacional de Ciencias y Tecnologías -FONDECYT (91/1031)- que permitió constituir un Programa, en el Departamento de Antropología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, abocado al estudio de temas de la Cultura Organizacional Comunitaria¹.

Nuestro propósito consistió en transparentar una complejidad organizada, informando a quienes tienen que tomar decisiones sobre el destino de las organizaciones comunitarias y que hoy se preguntan acerca de la posibilidad de traspasarles segmentos de la gestión municipal. Así, nuestros objetivos incluyen aportes para la comprensión de las variables estratégicas que forman parte de las dinámicas comunitarias, esto es, información de interés para el planificador social.

En lo específico el Programa de Estudios Organizacionales Comunitarios se orientó a:

- Observar la realidad organizacional comunitaria, desde perspectivas sistémicas, tomando por punto de partida sus componentes socioculturales.
- Realizar estudios, orientadores para quienes asesoran o toman decisiones de políticas públicas, en el campo del desarrollo social.
- Proyectar apoyos, asesorías y/o propuestas de acción, sobre la base de un adecuado reconocimiento del ambiente sociocultural que constituye el marco dentro del cual se desenvuelven las organizaciones comunitarias.

¹ Entre los miembros del Equipo de Investigación que concierne a esta presentación, destacamos los aportes de los antropólogos sociales Dimas Santibáñez, Andrea García, Alejandra Osorio y de los sociólogos Claudio Garrido y Juan Enrique Opazo. Especial mención a la antropóloga Carolina Valdebenito por sus esmeradas revisiones del texto.

- Impulsar el desarrollo de estudios acerca del rol de las organizaciones comunitarias en las dinámicas sociales contemporáneas.

- Desarrollar líneas de investigación - acción en la formación de profesionales e investigadores jóvenes, sensibilizados con los problemas y realidades locales.

Todos estos objetivos adquieren su justa dimensión en contextos sociopolíticos que promueven la democratización y la composición de estructuras sociales con la participación activa de los ciudadanos.

✓ Sobre tales bases derivan dos propuestas que guían nuestro quehacer:

- El reconocimiento del dominio organizacional comunitario, desde la intersección entre la cultura local y la comunicación organizacional.

- La observación sistémica -identificación, descripción e interpretación- de las operaciones internas y externas que se establecen en las organizaciones comunitarias.

Las organizaciones comunitarias de base territorial -Juntas de Vecinos- constituyeron nuestro foco de interés. Nuestra concentración en las Juntas de Vecinos, se justifica por su magnitud cuantitativa y presencia en el territorio nacional, como por las atribuciones que concentran. Esta situación las hace tema, altamente atractivo, para abordar los problemas de la cultura participativa y organizacional chilena.

La Investigación sobre la cultura organizacional comunitaria, desde donde se origina este documento, tuvo por propósito aportar conocimientos teóricos y aplicados contribuyentes al desarrollo integral de la sociedad chilena. Interesó, especialmente, robustecer los canales de participación ciudadana e informar a los agentes públicos acerca de las variables socioculturales propias de nuestras modalidades asociativas comunitarias. Para ello se registró *in situ*, su especificidad, las motivaciones y percepciones que animan a los actores sociales que componen las membresías de las organizaciones sociales comunitarias.

Como nuestros propósitos se orientaron a la búsqueda de conocimientos que faciliten y apoyen los mecanismos de participación ciudadana y sus medios asociativos, la denominación investigación aplicada bien puede rotular nuestros estudios, dirigidos fundamentalmente a la identificación, descripción e interpretación del ambiente sociocultural en el que operan los sistemas organizacionales comunitarios. Se intentó generar información, válida y

confiable, que asegure la eficacia de los programas sociales trazados por las instituciones democráticas del estado y las agencias de desarrollo y promoción reconocidas.

Nuestro interés por abordar estos temas, es concordante con políticas sociales que se proponen incorporar a la comunidad a las decisiones sobre las inversiones sociales, sus prioridades y medios a emplear. Tales ideas se acoplan con iniciativas para la desconcentración de la gestión gubernamental, que se han ido concretando en acciones para el fortalecimiento y complejización de las Municipalidades.

Tenemos el convencimiento que los municipios, entendidos como bordes del sistema administrativo público, disponen como alternativa para sobrellevar sus responsabilidades y mantener sus operatorias, reforzar en forma decidida las organizaciones comunitarias disponibles en sus entornos jurisdiccionales. Sin embargo, el traspaso de funciones de un sistema a otro debe apoyarse en conocimientos que permitan calcular su factibilidad.

Las propuestas participativas que se anuncian desde la administración gubernamental y sus entidades de apoyo, deben asegurar rendimientos que vayan más allá de esmerarse en dimensionar y definir sus grupos objetivos. Como en este punto se precisan estudios de mayor profundidad, nos hemos orientado a la identificación de las ventajas y dificultades que enfrentan medidas descentralizadoras y participativas que requieren apoyarse en la comunidad organizada.

Desde nuestras observaciones; detectamos en el ámbito vecinal comunitario sobrecargas de aleatoriedad que inciden en dificultar las relaciones, y dejan a la luz ineficacias e ineficiencias que, en contextos democráticos, afectan riesgosamente la viabilidad de los promotores de cambio, sean estos agencias gubernamentales, Municipalidades, organizaciones no gubernamentales, líderes políticos o los mismos dirigentes sociales. Lo anterior exige a los involucrados en la gestión comunitaria contar, junto a su voluntad participativa y manejo técnico, con adecuados entrenamientos en el "lenguaje" de los destinatarios de programas, proyectos o servicios sociales. En otras palabras, los profesionales y funcionarios públicos, para hacerse tratables y entendibles, deben operar adecuadamente en el ambiente cultural donde se contextualizan sus prestaciones e intervenciones sociales.

Consideraciones teóricas

Para desarrollar nuestros estudios, dispusimos un programa de indagación basado en la teoría general de los sistemas sociales, específicamente desde la propuesta luhmanniana de la diferenciación social (Luhmann, N. 1991).

La potencia del marco elegido puede testearse frente a dos explicaciones que corrientemente se esgrimen para dar cuenta del origen de las organizaciones de Juntas de Vecinos: mientras unas apuntan a su constitución "desde afuera", las otras recorren el camino inverso concentrándose en su emergencia "desde dentro".

Quienes sostienen su constitución externa, destacan los imperativos que impulsan la reacomodación de las estructuras administrativas del Estado a nuevas complejidades. Específicamente su "necesidad de llegar" y relacionarse en el sitio mismo donde están los beneficiarios de las políticas sociales. Entendidas de esta manera, las Juntas de Vecinos se observan como prolongaciones que acompañan la evolución del sistema político y sus servicios públicos. Los ejemplos de esta tematización son de antigua data, por ejemplo:

"El año pasado se formó una Junta de Vecinos para velar por el adelanto local. Tuvo numerosas reuniones (...) creemos que sería útil que se volviera a reunir con el fin de ayudar en la labor en que esta empeñada la alcaldía" (Boletín, El Progreso Comunal, Providencia, 1915 en Soto, H. 1989).

La otra explicación tiene el sentido opuesto. Las organizaciones comunitarias serían respuestas, en principio espontáneas y luego organizadas, mediante las cuales la población intenta enfrentar y resolver en forma colectiva sus necesidades. Derivada de las experiencias mutualistas, su origen sería claramente reivindicativo y de luchas sociales. Bajo este ángulo las Juntas de Vecinos adquieren un marcado tinte clasista, que las caracteriza como movimientos de pobladores en sociedades fuertemente estratificadas. Es decir, temas típicos de procesos del desarrollo y urbanización en desigualdad (entre otros, Wilson, S. 1988, Valdés, T. 1987, Conclusiones del II Congreso Nacional de Juntas de Vecinos, 1991):

"La Liga de arrendatarios de Valparaíso invita a firmar los registros a todos los arrendatarios (...). Ponemos en conocimiento de la clase asalariada en general de esta ciudad, que se ha fundado esta institución que tiene por objeto defendernos de los abusos que

constantemente cometen los dueños de la propiedad y tomando en cuenta la grave situación por que atravesamos, debido a la enorme escasez de trabajo" (Diario, El Chileno, 1914).

En lo sustantivo ambas interpretaciones son equivalentes, contienen un perfil común: tratan las organizaciones vecinales como nexos entre pobladores, el Estado y otras agencias de promoción social. Es decir se proyectan sobre idéntico fondo -la diferenciación de las sociedades- pero desde enfoques divergentes.

Efectivamente, se observa desde un plano más general que a medida que las sociedades se complejizan se torna necesario, como medio para asegurar su viabilidad, ampliar los rangos de la inclusión social, en tanto la comunicación de alcance societal no puede continuar reducida a sus vértices tradicionales. Estos cambios se reflejan en la irrupción de nuevos criterios de diferenciación que van dejando atrás los órdenes basados en la ignorancia o exclusión de grupos sociales que coexisten en los territorios nacionales. Ello repercute en el plano del sistema político, cuyas decisiones deben extenderse ampliando sus vinculaciones hacia otros segmentos sociales. Estos últimos, una vez reconocidos reclaman posiciones con más presencia y protagonismo, por consiguiente, la sociedad entera se moviliza para su cambio estructural.

Hasta donde se conoce, tales procesos están llenos de fricciones y fracturas, productos de los diversos contextos en que transcurre la comunicabilidad e incomunicabilidad entre los grupos emergentes. Por ejemplo, en nuestro tema se evidencian en conflictos -'protestas de pobladores'- que derivan en una sucesión de 'tomas de terrenos'- fiscales o privados- que se inician en las ciudades a partir de mediados de la década del los 40'. Estos mecanismos se reconocen como acciones ilegales, pero abiertamente institucionalizadas para la resolución de problemas habitacionales, en tanto sobre ellas se tiende toda una cultura reivindicativa popular y urbana.

En las sociedades occidentales modernas, es el Estado quien trata conscientemente el problema de la inclusión social -lo que no significa garantía de oportunidad-, como imperativo de planificación, que se traduce como mandato ideológico en una modernización económica y política basada en el robustecimiento de la participación ciudadana. Ampliar la interlocución social se transforma, consecuentemente, en la condición para la integración de la sociedad. Tal problema es abordado desde el ángulo de la

descentralización del eje funcional político administrativo. Se trata de "organizar un sistema de redistribución del poder democrático a partir del Estado y en provecho de las comunidades locales" (Palma y Rufián 1989:2).

Avanzado el decenio de los ochenta, esta tarea se apoya desde las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la promoción social.

Pero no sólo una idea de justicia está en base de tales iniciativas. La complejidad alcanzada por la sociedad, impide reeditar los medios tradicionales mediante los cuales el Estado interviene en ella. El país no puede desarrollarse descuidando su heterogeneidad. Los excluidos requieren organizarse para que sus voces lleguen a organizaciones gubernamentales que, a su vez, no están en condiciones de atenderlas descoordinadamente.

Ambos impulsos se **acoplan** iniciando un despliegue comunicativo, basado en el nuevo orden de la funcionalización organizacional de la diversidad sociocultural nacional.

Para alcanzar esos objetivos se diseñan estrategias que permitan hacer comunicable societalmente, es decir, dar sentido para el sistema político y luego para el sistema económico, lo que inicialmente fue considerado como ruido, esto es, las revueltas y tomas de los pobladores.

No pudiendo los componentes de la sociedad relacionarse directamente, el recurso disponible consiste en descentralizar el aparato público y planificar la participación social comunitaria. En esta tarea uno de los medios más importantes consiste en reconocer, promover o fortalecer el desarrollo de organizaciones cercanas a los usuarios de los servicios públicos.

Como mecanismos centrales de estas modernizaciones se apoyan e implementan formas asociativas que representen los intereses de los pobladores y que canalizan y articulan sus demandas con las ofertas provenientes de la política y la economía. En este contexto, un lugar central en la sociedad civil lo ocupan las organizaciones comunitarias territoriales y funcionales, dentro de ellas las Juntas Vecinales.

Lamentablemente, por la urgencia de sus afanes, los legisladores descuidan constatar que no cualquier asociación es capaz de actuar colectivamente, menos aún cuando la ideología impone sobre ellas pesadas cargas: **compromiso voluntario, autodeterminación y solidaridad**, pero sin entregar retribuciones a cambio. Por eso, aún cuando desde el entorno se provoquen e instalen estos sistemas, queda la pregunta si existen suficientes

condiciones previas o si estas condiciones pueden seguir desarrollándose después del impulso inicial o requieren permanente "acompañamiento". Como indica Luhmann, N. (1992:208), sólo bajo condiciones previas muy especiales, las acciones se agregan en una unidad de decisión y de efecto que liga colectivamente y que perdura en el tiempo.

Así quedaron definidas las Juntas de Vecinos en el horizonte poblacional como: "una expresión de la solidaridad y organización del pueblo en el ámbito territorial para la defensa permanente de los asociados y como colaboradores de la autoridad del Estado y de las Municipalidades" (Ley 16.º 30/1068). Su punto de partida surge del concepto de Promoción Popular y la meta de superar la marginalidad social de los grupos postergados y sus comunidades, para de tal manera involucrarlos en la sociedad. Estas organizaciones se integran decisivamente a programas y políticas sociales desde principios de la década del 70'.

Mientras un problema se soluciona, nuevas complejidades aparecen. Inevitablemente las organizaciones no responden a programas externos, sino que definen internamente sus prioridades. Esto puede observarse en la tematización acerca de las organizaciones comunitarias y las expectativas/frustraciones que sobre ellas tienden, de tanto en tanto, sus artífices: el sistema político y la administración gubernamental.

Una de nuestras hipótesis centrales sostiene que un principio frecuente de incompreensión y tensiones -incomunicaciones- entre la comunidad y quienes tienen que entenderse con ella consiste en que sus asociaciones, generalmente, no mantienen condiciones de operación que permitan categorizarlas y hacerlas tratables organizacionalmente. Efectivamente, dada su cultura, estas desbordan en fluctuaciones haciendo primar la presencia y la persona por sobre la membresía y logro de objetivos formales. En definitiva, no son transparentes ni estables para quienes tienen o deben tratar con ellas.

Lo anterior obliga a caracterizar la cultura organizacional de las Juntas de Vecinos desde la indicación y descripción de su trama cultural y desde allí precisar sus fortalezas y debilidades frente a los desafíos y oportunidades que presionan desde sus entornos.

La cultura organizacional comprende los diseños cognitivos y estructuras interpretativas que quedan definidas en la red de distinciones con las cuales las organizaciones observan, procesan y hacen suya la "realidad" (Arnold, M.

1992). Expresada comunitariamente, esta cultura se proyecta en patrones, cuyo efecto consiste en delimitar las experiencias y desempeños de las Juntas de Vecinos y sus agentes.

Dimensiones de la Cultura Organizacional

El diseño de observaciones sistemáticas dirigidas hacia la identificación, descripción de contenidos, interpretación y explicación de dimensiones sustantivas de las culturas, que caracterizan nuestros objetos de estudio, se correspondieron con los problemas propios de su contingencia organizacional. En orden creciente de complejidad estas fueron las siguientes:

- **Etnosociologías.** Modalidades de organización: ¿cómo se organizan las relaciones sociales?, ¿cuál es la institucionalidad normativa que les sirve de base?, ¿qué se debe hacer para...?. Esto es: las reglas sociales que ordenan, a través de rutinas y costumbres, las actividades organizacionales. Esta dimensión se encuentra directamente relacionada con las expectativas y redes sociales que constituyen el tejido de las coordinaciones formales e informales de trabajo y las modalidades para el ejercicio del poder y liderazgo organizacional.

- **Etnoconocimientos.** Distinciones operativas: ¿cómo son las cosas para los miembros de su organización?, ¿cuáles son los conocimientos del ambiente que sirven de base a sus objetividades cotidianas?, ¿qué se necesita para...?. Desde la perspectiva del observador externo, estos conocimientos son proposiciones y creencias que sus miembros comparten, aceptan y toman como ciertas sobre la base de razones experienciales, sociales o emocionales. Por ejemplo: las 'reglas del juego' y los 'hilos' que se deben aprender a manejar para ser aceptado como miembro; el clima organizacional, etc. Estos no solamente responden a elaboraciones sistémicas de la experiencia, incluyen también la adopción de "saberes" provenientes de la importación de racionalidad técnica como consecuencia de estudios, jornadas de capacitación y relaciones con otras organizaciones. La práctica de tales conocimientos se relaciona con la actividad, inserción y operatoria, interna y externa, de las organizaciones.

- **Etnocogniciones.** Categorías cognitivas: ¿cómo se conoce tal cosa...?, ¿cómo se observa y organizan sus entornos?, ¿qué modalidades sirven de base a la observación del ambiente interno y externo?. Estas pautas toman formas en palabras y frases -formas y recetas- que operan como códigos que absorben y filtran las experiencias fenoménicas, reintroduciéndolas en las organizaciones como criterios de acciones futuras. Son las fórmulas más abstractas de la cultura organizacional; su conocimiento exige un prolongado trabajo de compenetración con el sistema y sus modos habituales de hacer las cosas. En este sentido tenemos, por ejemplo, las premisas y orientaciones culturales básicas.

Estas distinciones difieren tanto en visibilidad como en resistencia al cambio y, en conjunto, actúan como un programa, por medio del cual corren los procesos organizacionales, es decir, sus decisiones.

Hipótesis de Trabajo

Nuestras aproximaciones preliminares, permitieron hipotetizar que *los sistemas comunitarios son tipos organizacionales que definen parte importante de sus actividades internas de manera informal, recurriendo a patrones culturales del tipo particularista.* Sin embargo, su inserción en el sistema societal global los obliga a operar en ambientes que les exigen aplicación de criterios universalistas de racionalidad. Bajo este marco se nos presentó como tarea identificar la capacidad, iniciativa, creatividad, compromiso e improvisación de los líderes y pobladores puesta en juego en sus peculiares contextos organizacionales.

Detectamos que en la base de sus organizaciones, en donde día a día se tejen decisiones cotidianas, subyace el peligro que las personas de iniciativas "concretas" sean desplazadas por los "estrategas" o "buenos para la palabra" siempre bien "conectados" con el mundo del partidismo. En definitiva, donde formas "espontáneas" de organización son ahogadas, sin quererlo, por un "dirigismo" y "burocratización" que desestimulan la participación local esterilizando toda iniciativa democratizadora. Como ocurre frecuentemente, los problemas complejos no son correctamente identificados -"los pobladores son pasivos y cómodos"; "no me explico que la gente no haga nada por

solucionar sus problemas"; "el dirigente de las Juntas de Vecinos es autoritario, no consulta, está acostumbrado a decidir por otros" y menos aún lo son sus soluciones.

Dadas esas características, denominamos a las organizaciones comunitarias seleccionadas como **cuasi-organizaciones** pues, aunque nos remitimos a la teoría luhmanniana de los sistemas sociales, visualizamos que las organizaciones vecinales no cumplen condiciones de operación que permitan categorizarlas como interacciones ni como organizaciones. Son, a nuestro juicio, organizaciones que intentan funcionar sobre la base de relaciones primarias, es decir, como si fueran interacciones.

CARACTERÍSTICAS DE SISTEMAS SOCIALES CUASI - ORGANIZACIONALES

Relaciones	
Internas	Externas
INTERACCIÓN	ORGANIZACIÓN

El papel de estas cuasi-organizaciones consiste en una doble traducción: **de la comunidad a las organizaciones prestatarias y de las organizaciones prestatarias a la comunidad.** Precisamente en esta articulación están sus debilidades y sus fortalezas, sus potencialidades y sus obstáculos.

Las cuasi-organizaciones constituyen una fuente de poder, dado que dominan ambos **lenguajes**, vale decir, pueden transformar la demanda inespecífica en solicitud de decisiones enmarcadas en los programas propios de cada una de las organizaciones relevantes, se puede tener acceso a la información respecto a cuáles son dichas organizaciones y sus respectivos planes, políticas y prioridades, de forma tal de hacer coincidir las necesidades amplias de la población con las ofertas específicas de las distintas organizaciones. También es una fuente de poder el conocimiento de la comunicación respecto a los pobladores. Gran parte de los problemas de las organizaciones que intentan llegar con sus problemas a la comunidad, consisten

en despertar interés en los eventuales beneficiarios y de hacer coincidir las expectativas de los pobladores con las ofertas concretas que la organización puede hacer. Así, el papel del traductor que cumplen estas cuasi-organizaciones, les confiere poder tanto frente a las organizaciones -que necesitan tener acceso a la comunidad-, como ante los pobladores -que necesitan recurrir de manera efectiva a ellas.

No obstante, las cuasi-organizaciones también se encuentran en el mismo dilema. Ellas articulan motivos e intereses y no decisiones; en consecuencia, sólo adquieren relevancia para los vecinos o pobladores en los momentos en que dichos intereses y motivos se perfilan nítidamente. Cuando no es así, sólo pueden continuar operando en términos de los estrechos límites de un grupo de dirigentes que se mantiene activo. Después, se espera que sean los dirigentes quienes logren activar la operatoria de las diversas organizaciones -gubernamentales o no gubernamentales- que puedan dar satisfacción a los intereses mencionados.

Justamente esta cultura comunitaria es la que entrega el contexto que permite dimensionar el **personalismo** característico de la operatoria tradicional de las organizaciones vecinales, donde su dinámica interna y externa depende de sus líderes, no como jefaturas o representantes sino que en tanto modelos de "esfuerzo, sacrificio y dedicación" es decir, como presencias ejemplificadoras. La "escala personal" y las contraprestaciones de corto plazo impregnan estas organizaciones dando cuenta de sus fortalezas y debilidades estructurales. Saltan a la vista las dificultades para la configuración de imágenes corporativas que operen más allá de los individuos y de horizontes de corto plazo. Los problemas para delegar funciones; la desconfianza mutua, la sobrecarga de esfuerzo y el trato personal que se intenta replicar en ambientes impersonales (oficinas municipales, gubernamentales, ONGs y otras) son permanentes fuentes de quiebres y frustraciones.

Esta falta de definición de contornos y operatorias tiene estratégicamente, para nosotros, una importancia teórica y práctica. En tanto estos sistemas sociales operan en puntos intermedios, permiten observar con mayor nitidez la adopción de particulares estrategias provenientes del contexto sociocultural y la integración funcional de sus operatorias.

Consideraciones Metodológicas

Para abordar el problema de la asociatividad comunitaria, asumimos una estrategia de observación de **segundo orden**, cuya función consiste en posibilitar observaciones externas de tramas internas de comunicaciones (vid. Arnold 1992). Nos esforzamos en recoger perspectivas que no traslucieran respuestas a una pauta prefijada, sino que permitieran registrar asociaciones y mundos de sentido gatillados en un clima de confianza mutua.

Nuestros propósitos no solamente consistieron en comprobar hipótesis, sino que en develar nuevas propuestas. Los entrevistadores fueron entrenados para alcanzar dicho propósito, compenetrándose en los procedimientos expuestos por referidos a las entrevistas etnográficas (Spradley 1977).

Nuestro tema exige registrar los modos culturales mediante los cuales se reconoce y valora el entorno, representado en ideas y formas sociales de relacionarse -expresadas en el lenguaje-. Es decir, nuestros focos de investigación no refieren a lo que las cosas "son", sino a su configuración discursiva desde observadores adscritos a las organizaciones bajo estudio.

Estos planteamientos se desprenden de una función de los procedimientos antropológicos: su especialización en ofrecer un medio para observar la cultura, desde la perspectiva de sus partícipes, por ejemplo: las Juntas de Vecinos desde los vecinos. Así, nuestro trabajo de campo, comprendió el estudio de cómo los miembros de una organización observan y describen sus experiencias. Lo esencial de tales procedimientos concierne a la determinación del sentido de cosas y eventos tal como son comprendidas en las organizaciones bajo observación. Como consecuencia del método, no podemos evitar la presencia de grados de redundancia pues, como es conocido, los materiales lingüísticos pocas veces se reducen a una sola indicación.

Con respecto a la condición de nuestros interpelados, cabe señalar que reconociendo que sería interesante abordar incluso aquellos que comunican su silencio, apatía o distanciamiento abierto con respecto a las Juntas de Vecinos, pareció más razonable seleccionar, en tanto actores protagónicos, a sus propios dirigentes.

El material que sirve de base a nuestras conclusiones fue seleccionado entre cuarenta entrevistas en profundidad, aplicadas a dirigentes vecinales de la Región Metropolitana, de ambos sexos. La mayor parte de estas fueron

realizadas individualmente, grabadas -con el consentimiento de los entrevistados-, posteriormente transcritas y luego analizadas en sus contenidos. Las Comunas representadas, todas ellas de la Región Metropolitana, fueron: Buin, Cerro Navia, Conchalí, El Bosque, Quinta Normal, La Florida, Lo Prado, Maipú, Nuñoa, Pedro Aguirre Cerda, Peñalolén, San Miguel y Santiago Centro.

Inicialmente, la investigación de campo se complementó con entrevistas a expertos, definidos en tal calidad por su condición de funcionarios municipales en los Departamentos Sociales y Comunitarios, científicos sociales, profesores universitarios, investigadores de ONGs, dirigentes de agrupaciones de Juntas de Vecinos y profesionales de programas gubernamentales para la capacitación de dirigentes vecinales. En ellas se aplicó una versión modificada de la técnica Delphi (vid. Linstone, A. et al 1975).

Presentación de los Análisis

La presentación se divide en cuatro partes. La primera introduce un **escenario**, que permite contextualizar la información e interpretar características de las Juntas de Vecinos en relación con hitos de su deriva organizacional. Aquí se incluyen referencias sobre las dimensiones histórico-jurídicas, estructurales, funcionales y territoriales que les atañen. Muchas de ellas surgen de la observación externa, otras componen la comunicación interna del ambiente comunitario y son parte de sus etnoconocimientos.

En ambos casos se trabaja en el ámbito de observaciones de primer orden, es decir, aluden a "condiciones" y "eventos" cuya "existencia" no está cuestionada o al menos no reflexionada por sus voceros.

La segunda parte emerge desde el contexto de la metodología de campo y contiene el manejo informativo de temas comunicacionales que circulan internamente por el espacio organizacional de las Juntas de Vecinos, es decir: la caracterización cultural de los **patrones culturales**, que definen e identifican las operaciones de las organizaciones vecinales. Para tales efectos se realizó una selección del material codificado de las entrevistas, basada en su relevancia en el discurso de nuestros informantes. Se intentó reproducir lo más fielmente posible sus distinciones. Por ello se hace abundante el uso de frases

testimoniales que representan pistas para recuperar un sentido original apegado a **realidades efectivamente vividas y experimentadas**.

La tercera parte del estudio comprende una observación de tercer orden que delimita, desde las observaciones tratadas en los puntos anteriores, la **cultura organizacional, comunitaria**. Aquí se presentan resultados del trabajo investigativo a la luz de hipótesis e interpretaciones que reflejan la posición teórica adoptada.

Finalmente reservamos unas líneas para la exposición de sugerencias que conciernen a la intervención comunitaria, es decir la **planificación social a escala local**.

Por cierto toda la presentación queda asegurada a través de selecciones y ordenamientos temáticos que destacan aquellos determinantes del operar organizacional de las Juntas de Vecinos que reflejan, de mejor modo, las peculiaridades de sus operaciones culturales.

Primera Parte:

Escenario

"¿Qué es lo que me llevó a ser dirigente? (...) lo que me llevó a mí a ser dirigente fue en primer lugar el ambiente donde viví yo".

1. Dimensión histórica

La Ley de Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias (Ley Nº 16.880) se promulga, después de cuatro años de intensos debates, en el mes de Agosto de 1968 entrando en vigencia en 1970. A partir de ese momento se proporciona existencia legal -personerías jurídicas- y estructura orgánica común a organizaciones vecinales ya existentes y, paralelamente, se estimula la creación de nuevas organizaciones sociales. Propuesta durante la campaña que antecedió al Gobierno de Eduardo Frei Montalva (1964-1970), quienes concibieron estas reformas, estuvieron inspirados por el intento de ensayar mecanismos para aminorar las desigualdades sociales y la marginalidad de grandes grupos de la población en su acción de integrarlos a los beneficios de la modernidad y en primer lugar, a la vivienda.

Sus estatutos dejan en evidencia una amplia gama de atribuciones que las concebía como equivalentes a pequeños municipios, mientras el resto de las organizaciones comunitarias quedaron definidas como funcionales y en calidad de subordinadas. No obstante este enfoque preferencial, resultó determinante para su desarrollo posterior el hecho que la Ley consideró financiamientos para la organización que definía como colaboradora.

Durante el gobierno de la Unidad Popular (1970-1973), las Juntas de Vecinos, ya inscritas en la cultura de los pobladores urbanos, dispusieron de espacios claramente definidos en la administración del país, sin embargo, no como medios de participación e integración, sino como instrumentos de participación y transformación de la sociedad. Movilizándose en un evidente espacio político

son decididamente incluidas en sus proyectos, tienden lazos de colaboración con otras instancias organizativas (Sindicatos, Comités sin Casa, Centros de Madres, etc.) y se coordinan en Federaciones en el ámbito regional y nacional. Sus demandas, al igual que las de muchos otros cuerpos intermedios, fueron capitalizadas como fuentes de poder. Este proceso acompaña su crecimiento explosivo. Finalmente pasan a ser otros espacios orgánicos para el debate confrontacional a escala nacional (vid. Martelli, G. 1989).

Al crearse las Juntas de Abastecimiento y Precios (1972), el Estado transfiere a las organizaciones vecinales que le eran proclives, la regulación de precios y distribución de alimentos al nivel de las Unidades Vecinales, simultáneamente, se estudian situaciones equivalentes para la Salud y la Justicia -"Tribunales Vecinales", "Centros Comunales de Salud". En contrapartida y en consonancia con el agudo quiebre del sistema político chileno, las Juntas de Vecinos pasaron, en otros sectores, a instrumentalizarse como activas instancias para la oposición, llegando incluso a promover la formación de grupos para la protección y defensa vecinal (Protecós) ante eventuales acciones de tomas de terrenos residenciales. Fue el momento en que los estratos acomodados y medios empezaron a dar importancia a organizaciones que en un principio no estaban destinadas a ellos.

Con la llegada del régimen militar (1973-1989) todas las organizaciones comunitarias son intervenidas, facultándose a los Gobernadores para solicitar renuncias de sus dirigentes, para llenarlos con personas de su confianza o declararlas en receso si ello fuere necesario (D.L. N° 394/1974 y No 1.623/1976). Las Juntas de Vecinos pasan bajo la tuición de los Alcaldes, aplicándose sobre ellas la lógica de la verticalidad y del control, constreñidas a los problemas locales -"...a mirar hacia adentro".

Las nuevas disposiciones impidieron la elección de dirigentes y se aplicó el sistema de designación, se esperaba anular la proyección de sus prácticas, esto es: despolitizarlas. Sustentadas en dirigentes y vecinos adherentes al régimen, fueron muy apoyadas por las municipalidades: "la Municipalidad confeccionaba un acta de peticiones por unidad vecinal; estas eran priorizadas y se canalizaba así la solución de las demandas...".

En el ámbito administrativo central se iniciaron modernizaciones institucionales que incluían una reforma Municipal (1978-1979) que desconcentra importantes funciones centrales -educación y salud-, por ejemplo

desplazándolas a la administración municipal (vid. Pozo, H. 1988). Esta última, se remodela con la institución de los Consejos de Desarrollo Comunal (CODECO) que incorporan las "fuerzas vivas" de la Comuna, preferentemente empresarios y en forma minoritaria Juntas de Vecinos y otras organizaciones comunitarias. Las Municipalidades se complejizan transformándose en importantes fuentes de empleo a través de los Programas de Plan de Empleo Mínimo y de Jefes de Hogar -"el POJH fue un puntal de participación"; finalmente se procede a la subdivisión y creación de nuevas Comunas.

Más adelante, las crisis económicas hacen que las autoridades alienten a los vecinos de sectores populares a inscribirse en las Juntas de Vecinos para acceder, organizadamente, a los subsidios establecidos por la denominada red social del gobierno: "...estábamos al servicio de la Municipalidad...ahí ellos eran como los señores feudales, entonces el Alcalde decía ahora voy a darles esto a mis súbditos...".

Este modelo de relaciones asistencialistas pasa a denominarse **alcaldización**, dando cuenta de una gestión comunal en donde el Alcalde es la instancia que concentra todas las decisiones y a la cual deben dirigirse los vecinos para exponer sus necesidades. Estas prácticas resonantes con el autoritarismo y paternalismo imperante tanto en la cultura popular como en la política, dan cuenta de su efectividad hasta hoy: "es que aquí hay un mal acostumbamiento, años atrás como que regalaban las cosas al poblador, hacían grupos, dividían a los pobladores, entonces a un grupo le daban y al otro no le daban".

Paralelamente al esquema participativo oficial, entre los menos afortunados o disidentes, surgían numerosas iniciativas asociativas de base vecinal -"Comités de Vecinos", "ollas comunes", "comprando juntos", "guarderías", "Comités de Derechos Humanos", etc. -organizadas frecuentemente bajo el alero de la Iglesia Católica y posteriormente de las ONGs. La multiplicación de estas organizaciones **solidarias** se intensifica en las áreas urbanas más deprimidas (Vid. Hardy, C. 1987). Esta ganancia en autonomización es, hasta hoy día, fuente de la extrema heterogeneidad organizacional comunitaria, hasta el punto que gran parte de las organizaciones **autónomas** que subsisten no convergen en las Juntas de Vecinos después del restablecimiento de la democracia.

Desde el año 1984, bajo fuertes presiones del llamado periodo de las **protestas nacionales** contra el régimen militar, comienza la paulatina democratización de las organizaciones, en algunos casos los vecinos empiezan a elegir sus dirigentes y, en otros, aprovechando las facilidades de la legislación vigente se crean Juntas de Vecinos paralelas a las oficialistas: "...salió por todo esto de recuperar los espacios nuestros... con todo ese proceso de democratización, empezamos un grupo de gente antigua y otros nuevos... entonces abrimos un libro nuevo, fuimos a la Notaría, donde dijimos que la nueva Junta de Vecinos era para inscribir a las nuevas poblaciones..."

La comunidad organizada vuelve a generar capital de poder en tanto constituye efectivas posibilidades para la movilización de la protesta social. Mientras se descomprimen espacios del operar político, recuperan su atraktividad como medios para enfrentar al autoritarismo gubernamental. Sin embargo, quedará más adelante en evidencia que la protesta y la recuperación de la democracia participativa no estaban realmente unidas.

Finalmente, en las postrimerías del régimen militar, se dicta una nueva legislación que reconoce los grandes tipos de organizaciones comunitarias, funcionales y territoriales, pero incorpora dentro de estas últimas a los Centros de Madres y las Asociaciones de Regantes. Paralelamente se facilitan las condiciones para constituir organizaciones funcionales (Clubes Deportivos, Centros de Padres y Apoderados, Centros Culturales, Centros Juveniles, etc.). La nueva normativa se interpreta como una clara estrategia para el debilitamiento del potencial poder de las Juntas de Vecinos las que, finalmente, pierden su tradicional monopolio al propiciarse la formación de organizaciones paralelas: "la idea del gobierno anterior era dividir para gobernar".

Después del plebiscito de 1989, se inicia en forma decidida la recuperación de las Juntas de Vecinos - léase elección de sus dirigentes - cuyas federaciones constituyeron una de las plataformas del apoyo público a la candidatura del Presidente Aylwin (Diario: El Fortín, 24.8.89). Con el advenimiento de la democracia se produce el encuentro entre los intereses de los nuevos actores políticos y la presión que ejercen los pobladores sobre los dirigentes y Alcaldes designados. La elección de los dirigentes sociales se universaliza. Las Intendencias empiezan a reconocer las nuevas Juntas de Vecinos, mientras que la mayoría de los Alcaldes rezagados del orden político saliente, intentan ignorarlas: "tú sabes que son muy pocos los municipios de este gobierno y el

resto son designados, todavía estamos, como decía, que decide el alcalde que es lo necesario para la gente, es decir, no son los vecinos" (1991).

Obviamente las relaciones son tensas y se espera la democratización municipal -entiéndase la elección de Alcaldes y concejales-. Cuando los Alcaldes son designados por el nuevo Presidente -como es el caso de Conchalí y La Florida subsisten las dificultades con un personal Municipal adicto al régimen anterior y "que continúa atomillando al revés..."

Estos **desencuentros**, refuerzan la tendencia a percibir los Municipios como ajenos a los intereses de la comunidad y potencia la tendencia de autonomía de las organizaciones comunitarias. Sin embargo, esta estrategia en el nuevo contexto, habiendo perdido importancia su función movilizadora, las enfrenta con su incapacidad de resolver por sí solas las demandas de las vecinos, llevándolas a presentarse como un inútil medio de superación para los problemas de los pobladores.

A consecuencia de lo anterior las organizaciones comunitarias disminuyen su presencia y no logran captar participación, como indicaba un dirigente aludiendo del fenómeno: "yo creo que no era pelea por la democracia, la palabra democracia la utilizaron los partidos políticos. Los jóvenes peleaban por los cambios".

Se puede apreciar que desde el año 1992, la totalidad de las Juntas de Vecinos eligen sus dirigentes y, si bien con un escaso dinamismo, siguen siendo, como puede constatar, la organización comunitaria nacional que cuenta con la mayor cantidad de afiliados y por lo tanto, continúan como el más importante soporte organizacional disponible para la extensión de fórmulas democráticas y participativas en el ámbito local.

2. Dimensión estructural

Originalmente las Juntas de Vecinos podían constituirse por la concurrencia de al menos 50 vecinos de la Unidad Vecinal (Ley Nº 16.880), posteriormente se establecieron cuotas porcentuales relativas a la densidad de las comunas y de las unidades vecinales. Su carácter organizacional quedó definido en la aplicación de criterios de pertenencia. Pueden ingresar a ellas, en calidad de socios, aquellos vecinos que voluntariamente se han inscrito en sus registros,

para ello deben tener más de 18 años y acreditar su residencia dentro del perímetro de la Unidad Vecinal que corresponde a su jurisdicción. La permanencia depende por un lado de una decisión voluntaria y por el otro del pago de cuotas y asistencia a las asambleas.

Vecinos electos entre los socios constituyen las **directivas**, compuestas por 5 miembros a los cuales pueden agregarse representantes de organizaciones funcionales reconocidas que operan en la Unidad Vecinal. Sus organigramas reflejan el modelo estandarizado de la cultura organizativa popular: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Directores, puestos que se distribuyen internamente entre los electos de acuerdo a la cantidad de votos obtenidos o siguiendo criterios de afinidad política, confianza y disposición a trabajar. La Ley vigente establece que sus mandatos se extienden a tres años con posibilidades de reelección (Ley N° 18.893).

La Asamblea de Vecinos, como máximo órgano de estas organizaciones, es "la que manda". Como la posibilidad que "todos decidan todo" es prácticamente imposible, se puede anticipar una importante fuente de conflictos sobre los dirigentes, que desempeñan sus funciones en forma voluntaria, lo cual genera, como veremos, importantes distorsiones, se les extienden prescripciones, formales e informales, internas y externas, que incluyen las acciones concretas para llevar a cabo misiones organizacionales definidas por la Ley, pero mediatizadas por interpretaciones locales y personales.

3. Dimensión funcional

En su actual definición legal se entienden las Juntas de Vecinos como, "organismos de representación, participación, gestión y ejecución, cuyo objetivo es promover el desarrollo de la comunidad, defender los intereses y velar por los derechos de las personas que residen en su territorio, colaborando con las autoridades del Estado y de las Municipalidades en la solución de sus problemas". Tales prescripciones se proyectan en tres grandes ámbitos funcionales, cuyos programas orientan las operaciones de las Juntas de Vecinos en sus entornos vecinales, organizacionales y para la sociedad chilena.

El primero de ellos se refiere a la articulación de demandas vecinales y su presentación en agencias gubernamentales y privadas tales como Intendencias,

Municipios, Ministerios, Organizaciones no Gubernamentales de Promoción Social y otros equivalentes. Este programa tiene una clara direccionalidad: intenta sintonizar las demandas vecinales con instancias que, eventualmente, pueden hacerse cargo de su satisfacción.

Desde este punto de vista, las Juntas de Vecinos se incorporan en la idea de la descentralización, en tanto son entidades cercanas a los usuarios de los servicios públicos y, en general, a los destinatarios de programas y proyectos sociales: "yo creo que la realidad que tiene el dirigente es superior a la realidad que tiene el municipio, porque el municipio funciona en sus escritorios pero nosotros funcionamos donde está la realidad misma".

Por parte del entorno organizado, estas organizaciones potencian las demandas de mejoramientos individuales transformándolas en colectivas y haciéndolas, de manera más favorable, accesibles a los beneficios gubernamentales: "...porque a los funcionarios les sale más fácil tratar 90 peticiones de una vez que individualmente...".

Nuevas variantes de esta función han surgido como respuesta a innovadoras señales del Estado, especialmente con la fórmula del Concurso del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) donde, compitiendo con otras organizaciones, pueden presentar proyectos y obtener recursos que les permitan desarrollar acciones de cierta envergadura en beneficio de los vecinos, en forma independiente, en colaboración o incluso contratando servicios de terceros.

En directa relación con las capacidades e iniciativas de los dirigentes y vecinos activos, estas organizaciones pueden implementar iniciativas para la ayuda mutua en casos de emergencia, (como incendios, lanzamientos, fallecimiento de socios, etc.) y colaborar directamente con las dependencias municipales en los problemas del aseo y ornato, locomoción colectiva, fiscalización de locales de expendio de bebidas alcohólicas, medidas de seguridad vecinal contra la delincuencia, drogadicción, etc. Paralelamente muchos dirigentes atienden un sinnúmero de peticiones que les hacen llegar los vecinos, que van desde consejos hasta aportes alimenticios para familias que pasan por situaciones difíciles (cesantía, por ejemplo).

Tradicionalmente otorgaban certificados de residencia, documentos que sirven para realizar trámites en las dependencias municipales y acreditarse para acceder a subsidios gubernamentales (pensiones asistenciales, atención

en los consultorios, recibir leche materna, tramitar causas en juzgados, beneficiarse de gestiones de la oficina de colocaciones, etc.). Tal prestación investía al Presidente de la Junta de Vecinos con un carácter de autoridad pública dentro de su comunidad y, a la vez, su cobro allegaba fondos para las organizaciones.

Quienes promueven estas formas asociativas manejan premisas fundamentadas inespecíficamente, que suponen que la propia dinámica comunitaria apoya un componente participativo que estabiliza formas democráticas como tipo deseable de gestión social en el ámbito local. En tal sentido, las Juntas de Vecinos se proyectarían funcionalmente hacia la cultura pública modelando medios de identidad local, formas representativas de organización, ejemplificando la superación de problemas a través de acciones colectivas y, especialmente, reproduciendo estos criterios al transferir algunas de sus tareas en organizaciones dependientes más cercanas a la especificidad de los problemas locales como en el caso de los comités de vecinos.

En organizaciones comunitarias eficaces, estas tres misiones guardan estrecha relación, potenciándose mutuamente y autojustificándose por los productos de sus propias actividades. En tal sentido las Juntas de Vecinos, una vez constituidas, podrían operar como sistemas autopotenciados desde distintos frentes. Pero ello prácticamente no ocurre. En la práctica son reactivas a señales y comandos externos, carecen de capacidades autogestoras y su grado de convocatoria y representatividad, hasta ahora, es ampliamente cuestionado (vid. Cereceda, L. et al 1992:6).

Sus prestaciones, -más evidentes en los estratos bajos que en los medios e inexistente en los altos, que resuelven problemas con sus propios recursos-, hace ver estas organizaciones en un claro activismo muy ligado al asistencialismo social o sencillamente como parte del folclore organizativo vecinal. Es decir, como figura asociativa con limitadas capacidades de ejecución. Coherentemente dentro de ellas, el mayor interés en participar por parte de los vecinos se encuentra entre los más necesitados. Estas condicionantes impelen a operar bajo las pautas de la cultura popular tales como el **voluntarismo, dirigismo, paternalismo, clientelismo, autoritarismo**, etc.

Por otro lado, e independiente de lo anterior, no deben esperarse equilibrios en sus rendimientos. Cuando prima exclusivamente la primera función, las Juntas de Vecinos se desvirtúan transformándose en brazos de la administración

comunal o gubernamental y, no obstante su aparente eficacia, se perciben como ajenas a la comunidad. Más allá de servir de puente entre la demanda vecinal con las organizaciones que se hacen cargo de ella, se esterilizan en cuanto generadoras de iniciativas locales. Percibido claramente, sus dirigentes se lamentan: "transportamos los reclamos hacia organismos que corresponden, somos unos verdaderos estafetas (...) es triste reconocerlo".

En el otro extremo, aisladas de la resolución de problemas y necesidades locales, carecen de sentido para los pobladores y se transforman en **pantallas** o **amplificadores** para necesidades partidistas o derivadas de caudillismos locales. Dejan de mediar para la solución efectiva de los problemas vecinales. Finalmente, cuando se abocan a estimular la formalización de grupos informales, ahogan la espontaneidad vecinal y con ello alejan a sus grupos objetivos más sentidos, por ejemplo los jóvenes, siempre reacios a someterse a formalismos.

4. Dimensión territorial

Las jurisdicciones de las Juntas de Vecinos quedan determinadas sobre la base de criterios confeccionados por las Municipalidades y con los cuales se dividen las Comunas en Unidades Vecinales. En consecuencia, sus fronteras, pocas veces se corresponden con las internamente reconocidas por los pobladores, originando con ello problemas adicionales y fuentes permanentes de tensiones.

La partición de las Comunas realizada sobre planos técnicos, al imponerse sobre realidades complejas y dinámicas termina agrupando conglomerados sociales -barrios, villas, campamentos, sectores- de poblaciones altamente heterogéneas que la mayor parte de las veces no reconocen ninguna identidad común entre sí.

Estas delimitaciones, reconocidamente artificiales por su dependencia de decisiones alcaldicias, las hacen ver constituidas "desde arriba y desde afuera" y se revierten en forzar dinámicas organizacionales que carecen inicialmente de la identificación de los vecinos. Como indica uno de nuestros informantes: "al principio pertenecíamos a otra Junta, pero no nos daban boleto, no nos consideraban porque estábamos alejados, entonces estimamos crear una nueva Junta de Vecinos para satisfacer las necesidades básicas de los vecinos...".

En consecuencia, la transformación de las Juntas de Vecinos en comunidades vecinales es uno de sus principales desafíos. Meta difícil de cumplir si se considera en las constantes renovaciones urbanas, los nuevos asentamientos de población que acompañan al crecimiento de las ciudades y las complejas diferenciaciones que anidan a su interior: "la gente de los campamentos como que no quiere mucho con la gente de las Villas y de las otras poblaciones porque dicen que no tenemos sus necesidades...".

Sobre esta definición artificiosa y problemática de jurisdicciones territoriales surgen nuevos problemas, por ejemplo, sobre si debe existir una o más Juntas de Vecinos por Unidad Vecinal, es decir el tema de las denominadas **Juntas paralelas**. Este problema se trata bajo la lógica de las conveniencias, especialmente por parte de diversos actores políticos que se sintieron involucrados por eventuales ventajas o desventajas que les podría acarrear una decisión al respecto.

Si las Juntas de Vecinos respondieran exclusivamente a una efectiva motivación de identidad de su población, existiría una discusión menor, salvo el peligro de la denominada **atomización** y consiguiente pérdida de fuerza de la demanda comunitaria. Pero esta alternativa ha sido tematizada políticamente, tendiéndose a que los argumentos puestos en juego respondan menos a criterios de proximidad sociocultural o funcionales y más a las afinidades e intereses partidistas.

Este tipo de discusión hace suponer que probablemente no se ha concedido la atención merecida al hecho que mientras se delegó en las Juntas de Vecinos un monopolio jurisdiccional, la territorialidad definió su campo de operaciones. Si pierden esta atribución, se deben funcionalizar y sobrevivir en la competitividad con otras organizaciones comunitarias. Estas nuevas condiciones desencadenan su crisis. El hecho que "la gente capte que nos preocupamos por sus problemas" y el "juego de quien lo hace mejor que la otra", como indicó un dirigente confiado en su gestión, no obsta para anticipar que la mayor parte de las Juntas de Vecinos, en su actual composición no están preparadas para afrontar, por sí solas, el nuevo desafío.

Sobre estos complejos marcos históricos, estructurales, funcionales y territoriales se constituye, opera y desarrolla el discurso **autorreferido** de la organización vecinal en cuyos tópicos y semántica local nos seguiremos concentrando.

Segunda Parte:

Patrones Culturales

La presentación de los patrones culturales se realizó desde la selección de tres grandes temas:

- Las expectativas en torno al rol dirigencial, que nos remiten a la cultura que caracteriza al liderazgo comunitario y que contiene las condiciones para su desempeño y manejo público.
- El programa comunicacional, que refiere a los recursos argumentales que canalizan y procesan parte importante de la comunicación de las organizaciones, específicamente los desempeños que operan en los dominios de la cultura política y la cultura comunitaria o social.
- Las relaciones con el ambiente, que refieren a la visualización de sus entornos relevantes, concretamente sus transacciones con el mundo vecinal y otras organizaciones.

I. Expectativas frente al Rol Dirigencial

Los dirigentes, o quienes postulan a tales cargos, junto con cumplir requisitos establecidos en la ley, condicionan su eficacia a cumplir las **atribuciones culturalmente** deseables tal como son definidas en sus comunidades. Si bien tales pautas son autoasignadas, los dirigentes las tratan como exigencias extendidas desde sus entornos, y sus contenidos y prescripciones quedan expresados en una abundante tematización de requerimientos adheridos al desempeño de sus roles, cuya adecuada puntualización y márgenes de variación adquiere gran importancia en el ambiente comunitario, desde el

momento en que vuelve a entrar en vigencia la elección de los dirigentes vecinales.

En lo que respecta a las expectativas en torno al desempeño de los roles dirigenciales, quedan establecidas en **etnocategorías** cuyas delimitaciones configuran un set de esquemas diferenciadores. Su contenido tiene que ver con la transición política cuyos efectos, en el operar comunitario, aportan una matriz semántica que define a los líderes sobre la base de distinguir entre dirigentes 'nuevos' y dirigentes 'tradicionales'.

Los primeros asociados a juventud, renovación y actitudes democráticas; los segundos tradicionales, ligados a lo antiguo, estático y a la condición de 'designados'. Entre tales distinciones están presentes especificaciones referidas a la edad, compromiso político, género, y preparación que, a su vez, se adosan con características donde adquieren relieve las biografías personales, motivaciones y consideraciones vocacionales.

Desde estas tipologías asoman los distintos tipos de gestión comunitaria. Por ejemplo, los dirigentes tradicionales con más experiencia tienen menos expectativas con respecto a la participación de los vecinos, se contentan con que voten y asistan a las asambleas importantes. Los dirigentes nuevos y jóvenes confían en sus capacidades para motivar a los pobladores y hacerlos participar. En el caso de las mujeres dirigentes y los jubilados, sus aportes se sustentan en su permanencia diaria en la población, donde su mejor conocimiento de los problemas locales les permite extraer recursos motivacionales más efectivos para incentivar la participación vecinal.

En las líneas que siguen precisaremos algunas de las distinciones más relevantes que operan en el ambiente comunitario.

1. Distinciones: "joven/viejo"; "democrático/designado"; "político/social"; "hombre/mujer" y "preparado/no preparado".

En períodos de transición, la noción de cambio se apareja con la idea de renovación y se prefigura a través de imágenes de juventud. Ceder el paso a una nueva generación es la indicación más precisa de que las cosas cambian, pues son los "nuevos" quienes asumen con más propiedad el dinamismo que

exigen otros tiempos y escenarios. No extraña, entonces, que los jóvenes sean muy apreciados como dirigentes vecinales:

"...se nota a la legua un dirigente dinámico, quiere hacer cosas, quiere buscar soluciones a las cosas, un dirigente dinámico, joven, es un nuevo dirigente..."

Lejos de toda argumentación pragmática que valore rendimientos específicos, las diferencias generacionales parecen operar por sí solas para definir el estilo y potencial de cambio en las organizaciones:

"porque una persona adulta con un joven obviamente tienen un estilo diferente, tenemos formación y criterios diferentes".

Pero no siempre es posible encontrar en la comunidad jóvenes que postulen a cargos dirigenciales y que tengan el propósito de asumir con responsabilidad tales funciones:

"¿qué le va a importar a un joven una calle como ésta? No le va ni le viene, no está ni ahí".

Frente a ello las diferencias generacionales joven/viejo se desarticulan y transforman, tematizándose en torno a otra distinción, cuyo polo positivo corresponde a la noción de los "nuevos dirigentes": los democráticos y opositores al régimen militar. Sus contrarios son "dirigentes antiguos" que fueron designados por los Alcaldes y seguidores del régimen militar. Con esta distinción queda desplazada la noción de "dirigentes jóvenes", fuertemente cargada por la dimensión generacional, por el eje dictadura/democracia.

Como la distinción entre dirigentes antiguos y nuevos involucra un código político que sobrepasa lo vecinal, se apela a nuevas diferencias que proponen como estilo dirigencial: el **social**. Esta distinción, sobre la cual nos extenderemos más adelante, abre una brecha para que entre "nuevos" y "antiguos" permanezcan disponibles programas dirigenciales orientados exclusivamente a tareas o problemas puntuales. Se trata del espacio de los líderes "innatos" o "caciques".

No solamente los cambios generacionales son usados como referente de renovación, la variable género también actúa como señal de una nueva dinámica poblacional. No es lo mismo ser mujer dirigente que hombre dirigente. Estos últimos, "tradicionales", han perdido sus monopolios dirigenciales. Por otra parte, las mujeres como grupo emergente tienen efectos

dinamizadores, pues comunican una mayor responsabilidad en el desempeño de cargos dirigenciales:

"como que estamos ganando terreno, además que yo pienso que las mujeres somos como más eficaces, no sé por qué..."

Pero no todo son reconocimientos, la cultura popular algo más conservadora establece límites y desde allí define cualidades y defectos en un juego recíproco:

"...las mujeres son muy complejas, quisquillosas, sensibles. Y disculpe la expresión cuando la mujer se compenetra yo la admiro, es mucho más eficaz que el hombre. Pero hay mujeres que están en los grupos y deterioran, interfieren el trabajo bien intencionado, son 2 ó 3 quisquillosas y cabuñeras. No le digo todas..."

"Los hombres son muy conflictivos, porque una cosa así la hacen del tamaño de un buque y eso que nos decían a nosotras, que nosotras éramos alaracas y cabuñeras"

Las expectativas establecen que la dirigencia renovada, por su misma condición, debe disponer de un nuevo estilo que los obliga no solamente a hacer bien las cosas, sino tratar que sean observadas y evaluadas como tales. Ello tiene por costos recargar un manejo estratégico de las impresiones que causan en su comunidad y exige condiciones poco abundantes. Los más preparados y que se destacan son prontamente desbordados:

"...te descubren a un líder, ven que hay una persona que tiene ciertas condiciones para ejercer una posición y a ese compadre le meten 400 mil cuestiones, pero nunca, nunca le enseñan..."

Muchas de las nuevas exigencias se atribuyen a condiciones naturales, pero otras tienen que ver con destrezas que pueden ser adquiridas a través de la educación formal y que son requeridas para quien ocupa cargos en las directivas vecinales. No basta la voluntad para hacer bien las cosas. En este punto surgen algunos problemas por ejemplo: cuesta encontrar secretarios que escriban bien o tesoreros que logren sumar correctamente:

"...yo conozco dirigentes que tienen una experiencia, una llegada, una representatividad con la gente enorme, y la gente los respeta y los quiere porque los gallos tienen una mística increíble, pero de repente los compadres apenas saben escribir..."

2. Expectativas frente a los desempeños

Parte importante de las condiciones con que debe contar un dirigente quedan expresadas en una serie de pautas con respecto a cualidades, capacidades, antecedentes y motivaciones que se definen como deseables. Comportamientos decorosos quedan prescritos incluso para los miembros de sus familias. En este punto se entroncan con normas culturales dirigidas a la persona.

El imaginario social define que los dirigentes deben ser **trabajadores, empeñosos, constantes, educados, honestos, receptivos, criteriosos, respetuosos, serviciales y comprometidos con su comunidad**. Con estos atributos se pueden cumplir las exigencias cotidianas para el desempeño de sus roles:

"...tener que escuchar mucho a los vecinos, conversar, ayudarlos..."

"...tener la paciencia más santa de todas, nunca entrar en conflicto con el vecino..."

"...tener amabilidad, aunque le duela a veces... siempre riéndose... impactando..."

Así queda satisfecha una imagen pública que delimita las formas en que los dirigentes suponen y prefieren ser observados.

Una extensa lista de atributos queda tematizada como derivaciones de cualidades personales -corrección, sensibilidad y sociabilidad- las cuales se traducen en marcos prescriptivos que deben proyectarse en acciones que, a su vez confirmen expresamente un desempeño dirigencial que se basa en las capacidades, entrega personal y renunciamentos:

"...yo le tengo bronca a usted, por ejemplo, pero como vecino usted llega a la Junta de Vecinos a pedirme un papel, un certificado o cualquier cosa, yo tengo que atenderlo..."

Estos atributos, públicamente sostenidos, deben manifestarse tanto en comportamientos específicos -"saludar correctamente" y "ser respetuoso"- como en fórmulas más difusas de la convivencia social -"empaparse con la realidad de los vecinos"- . Estas normas dejan en evidencia que sólo determinados tipos de personas pueden ser dirigentes y que quienes las encarnan cabalmente son personas de excepción. En este punto los discursos se abren paso a través de creencias que afirman la existencia de tendencias innatas para el liderazgo:

"...hay que tener capacidad de ser dirigente, capacidad innata..."

"...el dirigente que nace, nunca se cansó".

Las consecuencias prácticas de esta **etnocognición** consisten en que los fracasos y frustraciones del dirigente culminan desahogados en frases del tipo: "...yo no nací para esto" o, en lapidarios juicios frente al dirigente definido como incompetente: "no tenía dedos para el piano".

Obviando las categorías límites enunciadas, el buen sentido, es decir la experiencia, reconoce que las atribuciones con las cuales se definen las cualidades dirigenciales sobreexigen a quienes quieren ponerse a su altura. De tal manera las deseabilidades quedan conformando una pauta ideal cuya función visible es colocar en tensión los desempeños efectivos del dirigente, anticipando los estándares a que se verán enfrentados sus postulantes -"nunca nadie quedará satisfecho con uno".

Bajo tal horizonte surgen los **discursos mediatizadores**. Estos tratan las condiciones que limitan o facilitan la aproximación efectiva a requisitos prácticamente inalcanzables. Esto es: expectativas acerca del incumplimiento de expectativas. Su tratamiento remite a declarar y especificar limitaciones y dificultades impuestas por el entorno y que impiden los mejores desempeños. Por ejemplo, los dirigentes estiman que aún poseyendo las cualidades exigidas, los vecinos les imponen sobrecargas adicionales, que les impelen a estar en una permanente disponibilidad, exigencia que termina copando e invadiendo, con su pesada carga, la vida cotidiana, perturbando ambientes familiares y laborales, ahogando finalmente sus potencialidades:

"le dan hasta que el gallo sencillamente no quiere más guerra, explota y los manda al diablo y deja botada la cuestión y no quiere saber nada y llegan a ese extremo, a la persona la quemán, porque ni siquiera la dejan respirar".

El relato anterior se traduce en expectativas definidas más realistas, por ejemplo: especificar que no pueden ser dirigentes gente joven que tenga trabajo y horarios que cumplir. El factor dedicación se traduce en tiempo para preparar y asistir a reuniones, realizar los trámites que encarga la comunidad y cumplir las múltiples tareas que implica la gestión organizacional comunitaria -desde zanjar conflictos de vecinos hasta ocuparse que funcionen las luminarias del barrio:

"y (...), si usted tiene que estudiar, si usted tiene que trabajar, si

usted tiene familia, a qué hora va a atender los problemas de los vecinos...".

Con lo anterior se cumple el perfil comúnmente conocido de la dirigencia comunitaria:

"esto es para puros cesantes y jubilados".

Disponer de tiempo favorece, pero no es suficiente, sólo proporciona un espacio dentro del cual puede ejercitarse el rol dirigencial, para asegurarse hay requerimientos adicionales que se refieren a disposiciones motivacionales que aseguren la dedicación y permitan enfrentar frustraciones y desencuentros:

"...sinsabores, porque la gente... tú sabes (...) siempre está criticando...".

"...el arma, la paciencia, porque uno tiene que tratar con diferente tipo de gente, los caracteres son todos diferentes...".

En consecuencia, pasa a ser esencial para el dirigente tener una vocación de servicio consolidada:

"...al dirigente tiene que gustarle...".

"...lo principal es que a un dirigente le guste participar y trabajar por la comunidad".

"...siempre me ha gustado trabajar por la comunidad"

Las gratificaciones que desencadenan, mantienen y retroalimentan estas motivaciones corren por tres vías: **autorrealización personal**, **reconocimiento social** y, aunque difícilmente reconocidas, **la obtención de beneficios personales**. Todos los dirigentes sacan de ellas, en conjunto o a partir de alguna de estas fuentes, la energía requerida para el desempeño de sus funciones.

La argumentación más recurrente, en el plano vocacional, se concentra en la **autorrealización**, que comprende como ganancias el desarrollo personal, nuevas experiencias, crecimiento y canalización de inquietudes sociales. Este tratamiento se entronca con el tema de los desempeños desinteresados y altruistas, a su vez que refuerza la dependencia del rol con las características psicológicas de quien lo asume:

"...es que uno, al trabajar con gente, con su medio, como persona, se va enriqueciendo y lo obliga a superarse en algunas cosas: tal vez en los estudios, leer, comportarse o transmitir lo que quiere, saber escuchar y esas son cualidades, las va incorporando y van quedando...".

"...porque a mí de repente me lleva lo social, si yo estuve participando en lo social, no solamente en la Junta de Vecinos".

La posibilidad de ser "alguien" en la comunidad, ser conocidos, respetados y escuchados -"figurar"- se encuentra también a la base de las disposiciones para el liderazgo social -"me saluda más gente que antes"- . A diferencia de la autorrealización, este reconocimiento exige, por su propia operatoria, visibilizar el desempeño del rol:

"...como los beneficios van con mi firma, van a saber quien soy yo".

"...evidentemente te respetan y cuando tú das tu opinión, te escuchan".

Garando prestigio los dirigentes van capitalizando poder y efectividad, lo que les permite construir, paralelamente, una red propia de contactos y conexiones. Desde ahí sacan ventajas para su propio beneficio o intereses, que sobrepasando lo comunitario, representan importantes alicientes para asumir y mantenerse en cargos dirigenciales:

"...los dirigentes podemos tener buena llegada a la Municipalidad y cuando uno conoce a la gente, tiene una clara visual del barrio en que vive, dispone de buena información, como que maneja un poquito de poder también".

"...la misma gente nos hace creer que tenemos poder".

Obviamente los intereses personales son catalogados como egoístas, desde una pauta cultural que apela fuertemente al desinterés como medio para reforzar la voluntariedad del desempeño del cargo, no obstante, las expectativas les disponen un espacio. Es por ello que los dirigentes suponen que los vecinos los tienen siempre bajo sospecha que "algo aprovechamos de nuestra condición...".

Existen también egoísmos legítimos, aquellos que surgen de la defensa de los propios intereses y que se transforman en reivindicaciones compartidas:

"...por ayudar también a que donde yo vivo y con toda la comunidad vivamos en forma mejor, más decente".

Otro importante argumento que asegura o consolida la vocación dirigencial se expresa en un discurso idealista que se proyecta en imágenes sobre las posibilidades que tiene una comunidad organizada:

"...si todos nos pusiéramos de acuerdo yo creo tendríamos una población hermosa...".

Bajo este último programa, las ganas de hacer las cosas se transforman en el discurso quejoso del dirigente vecinal, cuya imagen recurrente es la de sacrificarse por la comunidad. Sentidas limitaciones, críticas injustificadas y siempre mezquinas gratificaciones templan las motivaciones profundas que estabilizan la vocación dirigencial:

"...con los problemas que nosotros tenemos acá, cualquiera ya habría renunciado (diría): me voy para la casa mejor, porque aquí no soy pagado, no tengo sueldo, no tengo nada..."

"...la verdad de las cosas es que a mí me gusta, me gusta trabajar, echo puteadas algunas veces, pero me gusta..."

"...es ingrata esta labor, pero es linda, para eso estamos"

La vocación, habitualmente se mezcla con una sensación de indispensabilidad. Las cosas no serían posibles sin la participación dirigencial, la cual de paso, se transforma en compromiso, que si bien es voluntariamente aceptado, no por ello es menos obligatorio:

"...estamos presentes porque uno no puede sustraerse de esta responsabilidad. Porque no hay otros que las asuman".

Esta combinación entre voluntariedad y compromiso se articula en torno a la noción sacrificial de ser una especie de servidores públicos, entregados al trabajo por una especial sensibilidad comunitaria que se ha ido forjando en el tiempo, por experiencias en diversas organizaciones: centros de alumnos, grupos de Iglesias, organizaciones locales como Comités de autoayudas, de mujeres, clubes deportivos, centros de padres y apoderados, organizaciones económicas populares, centros de madres, grupos juveniles, etc. Suponen que: "...los dirigentes nacen y se van perfeccionando con el tiempo".

Este punto se enlaza al tema de una vocación que se percibe modelada por las **trayectorias** que transcurren en las organizaciones sociales:

"...efectivamente, son procesos de años, no son procesos cortos cachai; de trabajar en una Iglesia (grupo parroquial) pasai' a grupos sociales, y así (...). No es necesariamente una cosa mecánica, todo tiene su propio proceso. Y en ese andar (yo) llegué a trabajar en la comunidad (Junta de Vecinos)".

Estas "pasadas", posibilitan tanto experiencia como visibilidad social. Ambas tienen una particular expresión en la cultura dirigencial, estrechándose fuertemente con el tema de los contactos y la inclusión en redes del partidismo. Por ello la posibilidad de esgrimir las entrecruza la historia reciente del ambiente

sociopolítico nacional, proyectando un **manejo** de las capacidades de liderazgo y un curriculum para ser presentado ante los vecinos.

Incluso, los que realizaron una carrera de trabajo comunitario y político durante el régimen militar, reconocen estilos dirigenciales y participativos difíciles de cambiar y que no siempre encajan en el actual contexto pero, en tanto experiencias, constituyen criterios de popularidad o de exclusión que pueden ser reconocidos como créditos de confianza o de desconfianza:

"...salí elegido porque la población me lo pidió porque cuando uno ya ha sido (dirigente) como el caso mío (...) y me he entregado al servicio, a hacer cosas... y la gente lo sabe..."

En síntesis, queda en evidencia, desde las observación de los dirigentes vecinales, que el tratamiento del liderazgo abunda en descripciones relacionadas con temas interaccionales, más que en definiciones de roles de trabajo. Esta percepción orienta claramente acerca del actual sentido, funciones y debilidades de las organizaciones comunitarias.

II. Cultura Social y Cultura Política

Sobre la base de una relación, no exenta de problemas, las comunicaciones políticas se procesan a través de la cultura organizacional comunitaria por medio de dos vías:

- Como informaciones cuyos efectos vinculantes relacionan a los pobladores a través de sus dirigentes, con las amplias redes de la participación política y estatal.
- Como efectos disruptores de la dinámica comunitaria, que introducen temas que responden a intereses ajenos a lo propiamente vecinal y que se traducen en divisiones y conflictos.

Las organizaciones comunitarias, por su propia deriva han ido desarrollando una alta sensibilidad frente a las comunicaciones políticas, sin embargo, sólo en parte responden ante idénticos rendimientos y públicos, un problema crucial para mantener su autorreferencia y autonomía consiste en qué tan equilibrados se aprecian los flujos de aportes provenientes del sistema político. Esto puede ser expresado de la siguiente manera:

"...es bueno que las personas tengan su postura política y si además de una postura política tú tienes un partido político, descueve. Pero yo creo que esa opción para ti tiene que servir de puente para que como dirigente te salgan mejor las cosas, pero no para que se rompan las cosas. Porque lamentablemente ése es el gran problema que tiene la gente, los vecinos dicen: 'No, si éste es de tal partido y este otro de tal partido y éstos se están peleando entre ellos y por eso las cosas no salen'"

Esta diferenciación opera delimitando campos entre una y otra comunicación, entre dos tipos de dirigentes con sus respectivos dominios comunicacionales: **los políticos y los sociales**. Con ello se definen imágenes con las cuales se delimitan operatorias dirigenciales que distinguen distintos rendimientos informativos, cuyas características revisaremos a continuación.

1. Dirigentes sociales

Los dirigentes sociales se **autodefinen** como independientes de intereses partidistas. Sus funciones se conciben como trabajos sociales orientados irrestrictamente a todos los vecinos, sin distinción de ningún tipo:

"...somos pluralistas, el interés social (...) es la causa que nosotros tenemos"

Esta condición se traduce en **ventajas**, no sólo para estudiar todas las ideas y demandas que les presentan los vecinos sino, además, les permite relacionarse con una gama más amplia de sectores y organizaciones -"tenemos más llegada"- incrementando paralelamente su potencial de vinculación con el medio externo. Para mantener tales estándares, los dirigentes sociales centran sus desempeños en tareas que se restringen a los territorios jurisdiccionales de sus organizaciones. Se ocupan, por ejemplo, de problemas de la juventud que vive en sus barrios, organizar y equipar bibliotecas, hacer convenios con centros médicos, constituir talleres culturales para los vecinos, etc.

El dirigente social es muy valorado por los vecinos, acercándose a la pauta ideal que rige el rol dirigencial; quienes se les adscriben **capitalizan** la confianza. Por ello los dirigentes políticos intentan compartir públicamente sus principios y modos de operar aludiendo a los mismos rendimientos.

Desde su posición, los dirigentes sociales observan a los políticos como depositarios de una serie de rasgos negativos, entre ellos destacan su demagogia:

"...casi siempre los dirigentes políticos tienen más argumentos para dirigirse a la gente, ilusionar a la gente, pero la mayoría de las cosas que ellos dicen, no las cumplen".

Despiertan las sospechas respecto a que trabajan para un cierto sector y no para la comunidad, incluso inevitablemente cuando intentan no ser **sectaristas**, se les imponen las **solidaridades partidarias**:

"...al dirigente político no lo quieren, porque trabaja para un cierto sector".

"...si bien te puede estar hablando de los mismos problemas que te puede estar planteando el dirigente social... él lo está planteando con un pensamiento político, con un pensamiento ideológico que te enmarca dentro de lo que su partido pueda estar diciendo o tenga como objetivos finales."

"...la gente política hace un planteamiento político, lo ve todo desde el punto de vista político, pero muchas veces eso está separado de la gente".

Pero, por sobre sus ventajas, la viabilidad de los dirigentes que pretenden asimilarse exclusivamente al rol social se ve permanentemente amenazada por importantes debilidades. Una de ellas apunta a que las condiciones de elegibilidad de los dirigentes exigen que las postulaciones se apoyen en una adecuada visibilidad de sus logros; como es obvio, nadie puede demostrar algo que no ha estado antes en condiciones de hacer. Ello hace que las cualidades dirigenciales de los candidatos sean más bien apuestas, incertidumbres que sólo pueden ser minimizadas con apoyos incondicionales de grupos organizados.

El dirigente social que insiste en mantener esa condición trata de asegurar una audiencia, conoce que sus ventajas no son autosustentables si no son públicamente reconocidas y divulgadas como tales. No tener una base incondicional de apoyo impone la permanente obligación de mostrar sus acciones en beneficio de la comunidad, entre las estrategias, deliberadas o no, está la de mantener un **clientelismo** y de actuar de manera **paternalista**.

Tales condicionantes explican la gradual desaparición de dirigentes sociales independientes del horizonte comunitario, muchos buscan alero en partidos

políticos, más por fines pragmáticos que por afinidades ideológicas. Justamente durante el periodo de la democratización hubo una suerte de **mercado** de este tipo de dirigentes para ser captados por las organizaciones políticas.

Pero las limitaciones del dirigente social independiente no se detienen allí. La partidización del mundo comunitario responde a procesos equivalentes que acontecen con sus interlocutores organizados. La política contingente está presente en las Municipalidades, se expresa en sus funcionarios, lo mismo ocurre en las agencias públicas y privadas. Frente a ello el dirigente independiente siempre va a tener dificultades para relacionarse con otras organizaciones y armar equipos:

"...es penca decirlo, pero los que no han militado en un partido político son gallos que muchas veces quedan solos (...) por lo tanto, quedan atrás, o no se la pueden no más..."

Los dirigentes políticos apuntan contra los independientes, propagando desconfianzas frente a la posibilidad de la existencia de una dirigencia exclusivamente social, desconectada de lo partidario. Insisten que quienes no participan en política ocultan motivaciones tan o más excluyentes que las que quieren desmentir:

"...yo creo que generalmente la gente que se preocupa es gente que siempre está en algún partido político; hay algunos independientes también, pero que tienen su tendencia; porque el vecino común y corriente, esas personas que se dicen apolíticos, no se interesan por el problema de los demás".

Muchos juicios críticos frente al independiente se anclan en una evaluación del pasado militar, donde se propugnaba el apoliticismo dirigencial. Se trata de ligar directamente a los independientes con la imagen de los dirigentes designados, aquellos que alcanzaron tal estatus nominados por las autoridades delegadas, los que más allá de su eficacia técnica, por cualidades personales o adhesión demostrada al régimen militar y a sus autoridades locales, están estigmatizados:

"...ellos tenían harta ayuda de la Municipalidad (...) aunque muchas facilidades tenían, estaba la gran crítica: que no tenían legalidad, no representaban..."

"...yo creo que la gente todavía tiene una mala visión de los dirigentes vecinales, tienen una mala imagen para partir, producto de los problemas que generaron los dirigentes anteriores, los que fueron

designados en la dictadura por los alcaldes...".

Finalmente se puede constatar que para mantener su posición equilibrada, los dirigentes sociales deben mantener buenas relaciones con los vecinos militantes, ello tiene por consecuencias acrecentar su dependencia con las fuerzas de las cuales pretenden distanciarse.

2. Dirigentes políticos

Los vecinos miembros de partidos políticos actuando en principio como dirigentes sociales, acusaron a los designados de actuar en la proclividad frente a las autoridades militares. En realidad esa denuncia estuvo entre sus primeras cartas de presentación. La aureola de trabajo clandestino y de **resistencia** al régimen militar, contribuyó a resaltar el rol de la política en la comunidad. Por ello el peso de los partidos políticos para la posibilidad y emergencia de los actuales dirigentes vecinales no puede ser ignorado. La renovación democrática de los dirigentes de las Juntas de Vecinos tuvo por reconocidos protagonistas a miembros de movimientos, fracciones y partidos. En sus palabras:

"...fue un proceso político reconquistar las Juntas de Vecinos..., para dar la pelea a la Municipalidad...".

"...todos queríamos lograr la Presidencia de la Junta de Vecinos, para tener presencia política. Y todos estábamos con el afán de democratizar la Junta de Vecinos, y nadie quedó afuera".

En estas condiciones se entiende el discurso que argumenta la ausencia de especificidades y restricciones en las tareas vecinales que dejen fuera de su quehacer la acción política. Los dirigentes operando con la racionalidad política al frente, supeditan sus desempeños a mantener buena imagen y capitalizarla en apoyos para sus líderes y proyectos nacionales. Ello es posible porque siempre van a contar con un sector de vecinos que los apoya y elige.

En sus formas más usuales el dirigente político se ha interesado por las organizaciones comunitarias como tarea de partido:

"...nos entró (en el partido) una inquietud en la parte del poder local, es decir, como poder descentralizar...".

Existen varios tipos de dirigentes vecinales políticos. Hay aquellos para los cuales la pertenencia a un partido forma parte de las afiliaciones

organizacionales donde canalizan su vocación por lo social, otros adhieren pragmáticamente a los partidos en busca de apoyo para sus gestiones dirigenciales y, por último, están aquellos que ven su paso por los partidos como parte de un posicionamiento laboral.

Para evitar que la racionalidad partidista desborde sin contención la dinámica comunitaria, existe una serie de normas culturales que operan como medidas de protección de lo social frente a lo partidista y que deben ser conocidas y respetadas por los dirigentes políticos. Por ejemplo, éstos deben demostrar en su gestión pluralismo, si tratan temas políticos deben ser invitadas todas las tendencias, no debe hacerse proselitismo y menos utilizar para ello la Junta de Vecinos.

No respetar estas normas tiene sus costos. El control de una Junta de Vecinos con el objeto de hacer proselitismos, apoyar candidatos, hacer propaganda o utilizar sus sedes como espacios de reuniones partidarias, si bien puede ocurrir, tiene un efecto inmediato: desencadena la desertión y marginación de los vecinos. Las directivas pierden fuerza y se deslegitiman.

Por el contrario, cumplir las normas implica que las acciones comunitarias de la dirigencia vecinal política pueden equipararse a las de los independientes, incluso con ventajas añadidas. En este punto emergen, sin cuestionarse la condición de militante o simpatizante de un partido como una opción social, dirigentes, que al igual que los independientes, trabajan en función de las necesidades de la comunidad siguiendo y respetando la no politización e instrumentalización partidaria de las organizaciones e incluso alineándose en caso de conflicto en la defensa de los intereses de los vecinos y no con los de sus partidos.

De la acción política se perciben tanto efectos positivos como negativos. Los primeros tematizados como **contactos** y vinculaciones, que permiten establecer una serie de relaciones institucionales con autoridades que pueden potenciarse para el logro de objetivos comunitarios. En el lenguaje cotidiano se habla de "tener pitutos" y hacer "gauchadas", es decir contar con privilegios que colocan en mejor posición al dirigente ante sus vecinos, en tanto efectivo solucionador de problemas. Para ello se aprovechan del acceso preferencial a funcionarios municipales, gubernamentales o dirigentes políticos que pueden influir en decisiones contribuyentes a la satisfacción de las demandas vecinales.

"...usar contactos, porque a lo mejor como militante podés llegar a

través de los señores que están ubicados en el gobierno, a lo mejor podís conseguir algunas cosas, algunos proyectitos por abí, moverte en este aspecto".

Los partidos cumplen también una función compensatoria ante las carencias de experiencia, organizando seminarios donde, además del adoctrinamiento ideológico, los dirigentes pueden capacitarse para el desempeño de la gestión comunitaria. Así, el dirigente político puede desempeñarse mejor en el área técnica que el dirigente independiente.

"...uno tiene por ejemplo, (...) un principio, principios, tiene ideas centrales, tiene una coordinación nacional, uno tiene un mayor conocimiento político social en general, sabe de historia, conoce actitudes, conoce a los otros dirigentes (...) entonces tiene mayores posibilidades".

En el ambiente organizacional interno, la presencia más visible y efectiva de los partidos consiste en su participación en la preparación de las **máquinas** electorales:

"...para las elecciones de dirigentes por supuesto que se moviliza todo el contingente político de cualquier lado, los DC votan por sus candidatos y van a promoverlos, los PS por otro lado, los PPD y los comunistas y los de la UDI; cada uno hecha agua pa' su molino".

"...claro yo les digo... pónganse en la Asamblea en distintos lados y digan: yo presento al vecino como candidato a tal cosa (...), tú podís ser empelotado, te arman una buena máquina y salís con la primera mayoría".

Probablemente sea este el proceso que verdadera y efectivamente consolida la íntima conexión entre la gestión comunitaria y la operatoria política en el ámbito cotidiano: el gusto por poder elegir. Pauta que se encuentra fuertemente enraizada en la cultura popular chilena y significada como la expresión más conocida de la democracia:

"...nuestra característica, no solo es de acá, estamos politizados, es un país electorero...".

"...es como que les gustan las elecciones, la gente parece que se volvió electorera, porque llega un periodo de elecciones y como que se empieza a efervecer todo, revive la comuna por todos lados..."

"... y se hicieron las elecciones y fue un día bien festivo un día Domingo para la gente, y todos felices porque venían a votar y que

tantos años que no venían, que no entraban al local... fue bien bonito".

Coincidentemente, los puntos álgidos de participación vecinal ocurren durante los procesos eleccionarios, después poco queda salvo los dirigentes encargados de hacerlo todo. Esta idea se acopla con la generalizada percepción acerca de que los partidos no tienen proyectos vecinales, por ello después de las elecciones abandonan el lugar dejándolo todo al criterio personal de los flamantes dirigentes:

"...los partidos políticos no son realmente fuertes en la organización social, su fuerte está en el proceso electoral de una Junta de Vecinos, pero después no son fuertes para mantener el trabajo futuro, posterior a la elección..."

Para los dirigentes, las ventajas de las vinculaciones partidistas son más deseos que realidades, especialmente cuando se esperan apoyos para desarrollar iniciativas en las Juntas de Vecinos. En la práctica, el aporte efectivo de los partidos a la gestión comunitaria es reconocidamente escaso e invita al desengaño y la decepción:

"...esos apoyos son hasta abí, entre comillas, en el fondo no hay gran apoyo... esa es la tragedia de los dirigentes".

La comunidad condena el proselitismo político fuera del ambiente de elecciones, las colaboraciones políticas estrechas pueden ser incluso desestabilizantes, pues los dirigentes se ven obligados a absorber pérdidas de libertad al tener que responder a sus partidos antes que a los vecinos:

"...nos tenemos que hacer los lesos, porque el Alcalde es del partido..."

Estas situaciones pueden conducir a quiebres entre los dirigentes y sus apoyos políticos, revelando que la conectividad entre los intereses del liderazgo comunitario y los partidistas está colmada de fuertes tensiones:

"...yo misma he tenido que tomar acuerdos con los que yo sabía que mi partido no estaba de acuerdo..."

Los dirigentes más políticos tienen conciencia que las operaciones políticas se dan en los **macroespacios** del poder y que estas no pueden esgrimirse⁹ permanentemente, por ello insisten en desmarcarse de los partidos:

"... a pesar de que yo soy política, es que realmente se han politizado mucho las Juntas de Vecinos... eso no es bueno".

Tal apreciación expresa claramente que la intromisión del partidismo en las organizaciones comunitarias es perjudicial si se extiende ciegamente. Algunos conflictos pueden ser observados como dramáticos.

"...echar el aceite con el agua, no se te junta nunca la cuestión, porque si tú das a conocer que pertenecís a un partido político, la gente ya te mira con cierto recelo, porque a lo mejor no piensa igual que tú... o sea: es nefasto".

Se habla de **instrumentalización** cuando se percibe que los partidos quieren "colocar" a sus miembros en instancias mayores, por ejemplo en las Uniones Comunales, y no al servicio de la comunidad que los elige. Frente a la disonancia se intenta reintroducir lo social:

"...no llevemos a la política todo, aunque todos sabemos que hay militancia de todos lados".

"...no debemos caer nuevamente en el error de usar como instrumento a la organización, acción social de parte de los partidos políticos, no debemos instrumentalizar estas organizaciones, porque a las finales más que avanzar en los grandes objetivos, ya sean políticos o sociales, más que avanzar retrocedimos..."

Dos señales definen las fronteras entre lo vecinal y lo político: la **politiquería** como modo ilegítimo de hacer política y el rotular como **activista** al dirigente que sólo actúa sirviendo a su partido.

La politiquería implica la irrupción de altos grados de comunicación partidaria en las Juntas de Vecinos, ello ocurre cuando en las asambleas se hace proselitismo. Los vecinos rápidamente rechazan estas prácticas, denominándolas despectivamente como politiquería; el lenguaje debe ser cuidadoso, palabras como "compañero" o "camarada" deben ser excluidos del discurso público, pues dan pistas del sectarismo:

"...pues aquí, en Chile, nombrar la palabra política es nombrar la palabra cuco..."

"...es que la gente tiene tan metido... que es la cosa más terrible, despreciable y cochina del mundo..."

"...uno está haciendo política pero tiene que ser lo más sutilmente posible, que no te cachén..."

"...marcarse políticamente dentro de la organización, por ejemplo ser sectario, el dirigente queda marcado y es desechado por la comunidad".

Como las lealtades partidarias y tareas comunitarias están en permanente tensión, su manejo implica diferenciar entre la partidización durante el período de las elecciones y lo que realmente hacen los electos. Formar parte de la comunidad, **estar ahí**, al lado de los problemas, siguiendo y sirviendo a los vecinos sigue siendo la exigencia principal para el dirigente. Sus temas no deben sobrepasar lo **local**.

Quienes nunca se despojan de sus investiduras políticas son los **activistas**. Estos son observados como mandatarios, abiertos o solapados, de intereses, reales o imaginarios, ajenos a lo comunitario, penden de rendimientos cortoplacistas. Sus posibilidades se encuentran en el manejo público de los conflictos, son los especialistas de las **protestas** y actúan constituyendo entornos vecinales propios, generalmente comités:

"... según los comentarios que se han dicho, porque a mi, como te he dicho, no me consta, dicen que ella trabaja por la..., que inclusive la... le paga a ella, que ella tiene un sueldo..."

Los militantes corrientes insisten en diferenciarse de ellos, identificándolos de la siguiente manera:

"...el miembro del partido político es mucho más independiente... el activista político es un obligado, como dicen en el campo, un trabajador obligado. O sea, lo tienen pa' eso..."

La comunidad distingue, además, un uso malicioso de lo político por parte de vecinos que son movidos exclusivamente por los intereses personales y que se recubren con lo político para engañar a sus adeptos:

"...y la típica chiva: para poder ayudarlos ustedes tienen que esperarme que yo llegue arriba..."

Esta última función es una de las fuentes de la mala imagen de los dirigentes políticos; los vecinos, incluso militantes de partidos, se sienten aprovechados por aquellos que sólo buscan su interés personal y para lo cual no trepidan en **manipularlos**.

A diferencia de los **escaladores políticos**, hay para quienes el status de dirigente vecinal se considera como la culminación de una carrera. Estos dirigentes, que tienen menos pretensiones, limitan sus ámbitos a lo comunitario. Pero, para la mayoría es parte de un proceso de construcción de "carreras", parte de las cuales se desarrolla al interior de los mismos partidos.

Muchos de los que hacen "carreras" políticas tienen por "escuela" su paso por las organizaciones comunitarias. Desde ahí se proyectan a posiciones dirigenciales externas, que van desde puestos públicos hasta postulaciones a cargos de representación popular. Estos son los **trepadores**.

De la caracterización que hemos hecho, se desprenden algunas consideraciones que se han de tener en cuenta en la comprensión de las Juntas de Vecinos y sus dirigencias:

- El poder radicado en estas cuasi-organizaciones tiene ciertos atractivos, tales como **reconocimiento, status, acceso a la información**, etc., lo que puede hacer interesante pertenecer a ellas en un rol dirigencial.

- El rol dirigencial tiene cierta complejidad derivada precisamente de la necesidad de conocer y compatibilizar la **organización y la interacción**; la planificación y las siempre insatisfechas e indiferenciadas necesidades de la población.

- Una vez que se ha alcanzado un puesto dirigencial, es posible que se desarrollen habilidades adecuadas a su desempeño, en cuyo caso el atractivo del cargo se hace más evidente, aumentando el deseo de permanecer en él. En caso que no se puedan desarrollar estas capacidades, es altamente probable que el dirigente deje de cumplir su función, sea mediante la renuncia formal o simplemente el abandono y la desidia en el desempeño de su labor.

- El carácter propio de las cuasi-organizaciones, que organizan motivos antes que decisiones, las hace particularmente inestables en términos de sus actividades y del grupo de interés y compromiso que pueden esperar por parte de la comunidad: ante un problema coyuntural, como una inundación, pueden verse sobrecargadas de demandas; de vecinos interesados en participar; de críticas; de exigencias; de compromisos; etc. Una vez que este problema ha pasado, pueden desaparecer rápidamente estas demandas.

- Es relativamente poco probable que una cuasi-organización mantenga un grado alto de organización permanente de la comunidad. Esta participación -o interés por participar- ha de ser necesariamente fluctuante y, por lo mismo, difícil de estructurar y planificar.

- Por todo lo anterior, es altamente probable que la cuasi-organización devenga en un pequeño grupo diferencial permanente, ocupado de mantener vigente su representatividad, y un sector amplio de población generalmente

apático, pero que se moviliza ante situaciones o demandas coyunturales comunes.

- Las dificultades inherentes al rol de **canal y traductor** entre pobladores y organizaciones hacen altamente probable que tanto pobladores como organizaciones se sientan molestos y defraudados en sus expectativas: se culpa, entonces, a los dirigentes por su falta de capacidad, de iniciativa o su desinterés por los problemas de la comunidad. El éxito de la coordinación entre un programa organizacional y una demanda puntual puede ser atribuido exclusivamente a la capacidad de los dirigentes, aunque esto tiene menos probabilidad de ocurrencia. En breves palabras, las cuasi-organizaciones reciben inmerecidos elogios e igualmente inmerecidas recriminaciones, porque su labor coordinadora, traductora o canalizadora es vista más bien como ejecutora y por lo tanto se le atribuyen éxitos y fracasos de manera desproporcionada.

Lo anterior, requiere de un tratamiento más extenso. Lo que queremos decir, es que en **organizaciones voluntarias** ocurre un proceso de afianzamiento de dirigentes que terminan por convertirse en una oligarquía, con escasa o ninguna rotación, y una apatía masiva del resto de los participantes ante sus pocas oportunidades de intervenir en las decisiones, de los que han sido progresivamente marginados. En el caso de las cuasi-organizaciones, no obstante, la situación es diferente; como lo que se estructura son motivaciones específicas y no decisiones, no es posible hablar de marginación ni de apatía, ni de oligarquía, sino más bien de la necesidad de contar con causas eficientes (o poco eficientes) para la canalización del aporte de organizaciones gubernamentales, municipalidades o no gubernamentales, hacia la comunidad para la que dichas organizaciones desarrollan sus programas de acción. Por otra parte, estas cuasi-organizaciones permiten también (o debieran permitir) que las aspiraciones y demandas de la población representada puedan ser escuchadas, vale decir, provoquen decisiones, en las organizaciones destinadas a su satisfacción.

III. Entornos Relevantes

Desde el punto de vista de los dirigentes, entre los principales entornos que sirven de referencia a las Juntas de Vecinos están los vecinos, otros dirigentes y el entorno organizado constituido por las Municipalidades y sus dependencias, las ONGs. y las organizaciones funcionales. En esta sección trataremos estos temas tal como son procesados por nuestros entrevistados.

1. El entorno vecinal

A pesar de ser su entorno más importante, el que da sentido a sus organizaciones, los vecinos son tematizados bajo discursos marcadamente pesimistas: "cuesta montones motivarlos". Los dirigentes concluyen en forma tajante que los vecinos, por lo general, son gente poco dispuesta a autoayudarse participando en organizaciones. Como señalan reiteradamente:

"...la verdad es que la relación es bastante difícil porque, o sea es una cosa que los dirigentes hemos asumido y nos hemos dado cuenta que es así, que los pobladores, en general, no están ni ahí con las Juntas de Vecinos..."

"...Los vecinos sólo se mueven para otras cosas"

Tal diagnóstico tiene por referencia dos constataciones: por un lado perciben una **apatía generalizada** para la búsqueda de soluciones a problemas comunes y, por el otro, un **desinterés por formar parte** y participar en las Juntas de Vecinos.

Las explicaciones más corrientes con las cuales abordan estos problemas, apuntan a que los vecinos desconocerían las reales funciones de sus organizaciones y que, por lo tanto, no las valorizan. Otra razón alude al desprestigio a que fueron sometidas durante el régimen militar y las eventuales consecuencias que ello acarrea hasta la actualidad.

Lo concreto es que la proporción de inscritos en las Juntas de Vecinos, con relación a la población de sus jurisdicciones, es muy baja y entre ellos, quienes efectivamente participan son aún menos. En consecuencia, al medir la participación por la cantidad de afiliados y asistencia a las reuniones, los resultados son lamentables.

Los dirigentes que han indagado sobre el problema de fondo tienden a concluir que:

"...la visión que tiene la mayoría de los pobladores es que las Juntas de Vecinos no sirven para nada y tienen un concepto y opinión muy politizada de las Juntas de Vecinos"

Si bien los nuevos dirigentes declaran querer romper tales expectativas, sus resultados no son muy alentadores, más bien son decepcionantes:

"...porque tú convoques a 1.200 personas y te lleguen 20 a una asamblea, eso te dice bastante..."

Lo peor de todo es que observan que otras organizaciones, que aparentemente ofrecen menos, resultan más atractivas para los vecinos:

"...a una reunión no te llegan más de 50 personas... en cambio los domingos ves la cancha de fútbol llena..."

El efecto del régimen militar es una explicación recurrente para dar cuenta de esta escasa participación y colaboración con sus organizaciones:

"... la gente como que con los 17 años que tuvimos poca participación, como que se dejó estar"

"...como que se metió muy adentro de sus casas"

Serían los años de la dictadura los que habrían conformado esta generación indiferente, que no entiende el valor de la organización vecinal y que maneja una cultura temerosa del compromiso y la movilización:

"...todos para la casa, ahí metidos, los problemas de su comunidad no importaban"

"...hay gente que todavía tienen miedo a firmar y a poner su número de carnet en un registro..."

Todo da por resultado una evaluación de las organizaciones poblacionales en términos de pérdidas, tanto en las motivaciones para participar como en el valor de la solidaridad. Frente a tal realidad se entiende que entre las tareas más importantes para el actual dirigente esta la de revertir tal tendencia.

Enfrentado a tal misión, el dirigente vecinal, intenta actuar sobre las motivaciones, convencer a los vecinos de la utilidad y vigencia de sus organizaciones y de la conveniencia de participar en sus tareas. Para ello se esfuerza por llegar a sus bases y generar climas de confianza. Esa tarea se aborda preferentemente a través de reforzar sus contactos personales:

"...ahí entran las simpatías personales..."

"...mira nos organizamos conversando con las personas afectadas,

con las dos personas que tienen el conflicto y ahí vemos un modo de solución...".

"...voy con ella y le soluciono el problema, yo hablo con el jefe mayor de la compañía de electricidad y le digo que la señora es una persona, que el jefe de hogar es cesante..."

Tales pautas expresivas, se **acoplan** perfectamente con modelos fuertemente estabilizados en la cultura popular y simultáneamente, encajan con consideraciones prácticas. Dadas sus reales posibilidades, los dirigentes tienen poco que ofrecer y mucho que perder, es evidente que no es posible forzar a los vecinos para que participen y colaboren. El único medio es convencerlos, **instrumentalizando** para esos propósitos los lazos de amistad, apelar a sanciones morales, referirse a la solidaridad y la reciprocidad. Estas recetas son las únicas que viabilizan el liderazgo:

"...porque nos consideramos como amigos y tienen más confianza en uno, le toman confianza..."

"...dan una cierta capacidad de que te entiendan..."

Esta personalización de su operatoria hace del ambiente en donde transcurren sus interacciones, fuente de conflictos, disputas y rencillas personales que se transfieren y finalmente se filtran en las organizaciones. El dirigente puede ser acusado de favoritismos por el solo hecho de prestar atención a demandas de tal vecino. Exponerse a este tipo de atribuciones contribuyen a originar la permanente desestabilización y fragilidad de la base vecinal y a mermar capacidades de gestión organizacional en función de manejar intrincadas redes de relaciones humanas y desgastarse en explicaciones.

Un vehículo de motivación y que apela a la información como medio para el cambio de estas actitudes, consiste en dar cuenta de las funciones y ventajas de las Juntas de Vecinos. Pero a falta de beneficios concretos, los mensajes se limitan a difundir los valores de la solidaridad. Ello no soluciona los problemas, pero refuerza los énfasis pedagógicos que muchos dirigentes imprimen en sus funciones y con los cuales intentan darle sentido a su dinámica de convencimientos:

"...orientar, inculcar valores y aconsejar".

Desde tales opciones estratégicas, resulta evidente que los desempeños dirigenciales demanden cualidades personales que faciliten mantener buenas relaciones humanas. Características que difícilmente se alternan con el trabajo

planificado, regido por horarios, que establece claramente derechos y deberes de las partes y que funciona en relación con objetivos específicos.

Como el mensaje del convencimiento debe acompañarse de satisfactores, se abren espacios a variantes **paternalistas** y **asistencialistas** de la gestión comunitaria que conducen a reeditar pautas autoritarias características de la gestión dirigencial que se quiere superar. Pero, por sobretodo, queda perfilado como oferta, el rol de **solucionador** de problemas:

"... aquel que logra hacer todas las cosas sin que los vecinos se muevan de las casas".

"...la gente cree que es el dirigente el que tiene que hacer todas las cosas..."

La opción de los contactos personales unido a la necesidad de exponerse como útil, crea muchas dificultades al dirigente. Destaca el hecho que los vecinos sobredimensionan sus expectativas y esperan que les solucionen todos sus problemas. Por ello, parte importante de las desmotivaciones, se comprenden como choques ante demandas imposibles de satisfacer, en donde finalmente: "...todo el mundo se te tira encima..."

Los vecinos los homologan como funcionarios municipales, les piden soluciones "altiro", sin incluir el esfuerzo propio y esperan ser atendidos a cualquier hora y en cualquier lugar:

"...la gente, por el hecho que tú eres dirigente, quiere disponer 100% de ti, como que la comunidad es tu dueña, así lo entienden. La entrega de juguetes, si hay un problema, se incendió una casa, si algún vecino... ¡qué sé yo!. Es que para eso es el dirigente. El dirigente para la gente es la persona que... yo lo elegí para que mientras yo estoy sentado él vaya a moverse... de eso se trata".

Este descompromiso, unido al negativismo y falta de participación impactan fuertemente:

"...se les está dando y están criticando y no es que se les esté dando algo que uno tiene, uno se las rebusca, hace lo imposible..."

Estas últimas observaciones tienen que ver con lo que los dirigentes denominan "la mala visión" que los vecinos tienen de ellos, de sus organizaciones y del tipo de ayuda que pueden obtener:

"...que les solucionen todos sus problemas... así como por arte de magia..."

Los pobladores esperan cosas grandes, que se vean por todos, ello significa: pavimentar, obtener casas para los allegados, multicanchas, teléfonos, plazas, visitas de grandes autoridades, etc.:

"...para ellos un buen dirigente es aquel que hace cosas llamativas... podemos hacer miles de cosas, pero quieren una solución llamativa, grande, que quede en el mármol..."

Continuamente el dirigente debe hacer frente a las críticas tratando de **reformular** la visión que tienen los vecinos y tratar que estos participen:

"...para sacar esta Comuna adelante tenemos que unirnos todos los pobladores, tenemos que luchar mucho y tratar de buscar soluciones juntos, pero siempre que la gente participe más, siempre que se interese más, nunca podría ser en un 100 por ciento, nadie lo pide, pero por lo menos tener mucho más apoyo del que hay ahora..."

Como apoyo a su función ejemplificadora, recuerdan a la comunidad su condición de vecino, como cualquier otro, que entrega su tiempo a la comunidad y que no recibe remuneración por ello:

"...creen que porque uno es dirigente tiene solucionado todos sus problemas y que corresponde que los problemas comunitarios se los solucionamos al tiro, creen que somos mentholatum y que servimos para todo"

Incluso con los vecinos participativos que tienen problemas, se dedican a generar climas de desconfianzas, sobreexigen y colaboran siempre y cuando tengan certeza de que sus esfuerzos serán recompensados con la solución de sus problemas.

La experiencia les indica que los que se acercan a las Juntas de Vecinos, en su mayoría, lo hacen porque intentan resolver sus demandas:

"...problemas de desavenencias entre los vecinos", "que los árboles les están molestando el techo", "que una vecina tenía problemas para sintonizar un Canal de T.V.", "para que venga la Asistente Social de la Municipalidad", "que los perros del vecino ladran mucho...", "... que los ratones..."

"...finalmente la gente participa para obtener cosas, beneficios para él, por obtener algo"

Además de la satisfacción íntima de "estar haciendo las cosas", perciben que solucionar problemas cotidianos, por muy numerosos y variados que sean, no aseguran el entusiasmo ni la participación, peor aún:

"...lo sienten como una obligación nuestra"

El choque de expectativas es brutal. El dirigente se ve a sí mismo como un coordinador, un facilitador, en definitiva: un educador. Para la comunidad sería un delegado, solucionador de sus problemas y cuando no, alguien que usa para provecho propio su posición:

"...hay que resolver los conflictos en forma colectiva, hay problemas que tú como dirigente puedes gestionar, buscar algunas soluciones, pero es la propia gente la que debe aportar su resto. Si aportan nosotros como dirigentes la vamos a apoyar..."

Los mejores momentos de encuentro ocurren para las Fiestas Navideñas, el reparto de los juguetes y en general las actividades recreativas. Son los grandes acontecimientos que definen un **protagonismo ausente** en otras iniciativas.

De estos eventos, junto a la concertación frente a las emergencias, emergen las Juntas de Vecinos con un perfil eficaz, como la **solución organizada** a problemas de la comunidad. Se produce el prometedor **acoplamiento estructural que reactiva motivaciones y operaciones**. Los dirigentes conocen el "gancho" de estas actividades y las aprovechan para reforzar la participación en las asambleas.

2. Dirigentes

Los dirigentes tienen una alta valoración del significado y potencia del trabajo en equipo, además saben que los vecinos les extienden mayor confianza si los observan liderando un grupo que trabaja unido. Pero no resulta fácil formar directivas y equipos de trabajo. El dirigente nunca termina de sentirse solo:

"...se lo digo sinceramente es que lamentablemente habemos dos en la directiva, porque las otras personas se han ido retirando ya sea por irresponsabilidad, falta de respeto a la comunidad o que fueron muy ambiciosos y quisieron estar en estos cargos para más figurar que para hacer las cosas..."

"...aquí hay que tener mucho cuidado (...) nunca están trabajando los seis dirigentes, ha sido una crisis (...) por lo general hay trabajando dos o tres dirigentes y a veces uno"

Pareciera una **constante dirigencial**, la dificultad para operar bajo formas organizacionales:

"...Hay grandes conflictos en algunas Juntas de Vecinos que no podemos resolver, llevamos un año tratando de resolverlas, han pasado como cinco dirigentes, cinco directivas nuevas y no han podido funcionar por incompatibilidad de caracteres".

"...no es fácil formar una verdadera directiva".

"...una Junta de Vecinos en la que tenís tantos proyectos ideológicos distintos al final forma una tole tole que nadie entiende, una mezcla que nadie entiende...".

La permanente rotación de los dirigentes se explica tanto por desinterés como por ciertas dificultades para tolerar frustraciones, como las que antes aludíamos:

"...se salieron porque no pensaron que una Junta de Vecinos era así, porque no pensaron que una elección era para tantas descalificaciones (...) siempre la gente buena, no sé por qué será, que se nos pierde, por la tranca que le pone la demás gente que quieren el chaqueteo...".

3. Ambiente organizado

El entorno organizado de las Juntas de Vecinos, es tematizado frecuentemente con expresiones tales como "**tramitar**", "**hacer proyectos**" y "**capacitarse**". Tales transacciones se focalizan en las Municipalidades y organizaciones no Gubernamentales y en forma más limitada en Ministerios o empresas.

Uniones Comunales y Asociaciones de dirigentes vecinales

Entre el ambiente organizado, son las Uniones de Juntas de Vecinos que congregan a los dirigentes vecinales de una Comuna, las más cercanas a la experiencia dirigencial. Su función consiste en **respaldar las demandas hechas a la municipalidad**, paralelamente ocupan una función **contralora** frente a supuestas arbitrariedades del Municipio.

Siendo las organizaciones comunitarias los espacios más cercanos al poder y de la máxima posibilidad de visibilidad política, en sus arenas se rompen los consensos, todo es válido, las coaliciones se fragmentan y las alianzas son insospechadas. Los vecinos y gran parte de los temas sociales de la dirigencia, no forman parte de los problemas centrales, los dirigentes independientes tienen muy pocas posibilidades de operar allí. Estas organizaciones constituyen espacios donde los intereses políticos se pueden jugar abiertamente.

La relación entre Alcalde/municipio y los integrantes de las Uniones Comunales, por lo general, están definidas por los criterios partidistas y sus correspondientes afinidades:

"...se está hablando a otro nivel y ya puede salir la política...".

Otro espacio asociativo equivalente para los dirigentes, son los Congresos de Juntas de Vecinos, eventos que tienden a ser copados por dirigentes de movimientos que se han posicionado tradicionalmente alrededor de las reivindicaciones y las luchas sociales de pobladores:

"...quieren tener su espacio ahí, que les permita hacer política, que les permita proyectar sus dirigentes...".

Municipalidades

Las Municipalidades son el entorno organizado que se relaciona directamente con la evaluación del éxito o fracaso dirigencial, ya que por determinaciones administrativas, estas instituciones son las únicas capaces de dar solución a la gama más amplia de demandas comunitarias.

Debería esperarse que las dependencias municipales fueran una extensión amigable hacia el mundo comunitario, pero pocas veces se percibe de esta manera; por el contrario, las Municipalidades se observan dificultando la labor del dirigente, oponiéndole resistencia y tratándolo con excesivo burocratismo. La mayor parte de las veces, los dirigentes extienden sus misiones de sensibilización a las autoridades y funcionarios municipales que no parecen convencidos de la efectividad y urgencia de los problemas que plantean:

"... no vemos que la Municipalidad nos haya solucionado el problema... entonces yo pienso que el municipio tendría que llegar un poquito más a la población y ver los problemas que tenemos".

Bajo este contexto se entiende que el rol dirigenal con respecto a la Municipalidad sea el de **tramitador** de las demandas comunitarias y que sus éxitos sean extremadamente dependientes de su capacidad de **llegada**. Por lo tanto éste debe apoyar sus gestiones con una constante presencia en las oficinas municipales, estrategia que lo hace, desde el punto de vista de los vecinos, desvincularse de ellos y extiende la sospecha de que esa insistencia en ir a hablar al municipio, tiene por verdaderas funciones conectarse y obtener ventajas personales.

La llegada implica el manejo instrumental de estrategias interdependientes, condicionadas por el manejo personal: La **presencia** y la capacidad de **negociación** o de **entrada**. Con esas provisiones, se van trazando caminos expeditos para que la Municipalidad acoja "en justicia" las peticiones. Las recetas son conocidas: "hostigar, acosar, insistir, preguntar, machacar".

Las **negociaciones** con las autoridades implican ciertos preparativos: hacer las peticiones por escrito, dejar constancia de la gestión ante las autoridades y los vecinos, buscar respaldo de otras organizaciones -aquí juegan un importante rol las Uniones Comunales- y explorar vías más personalizadas de acceso a las fuentes de decisión. Se tiene la expectativa que sin esos refuerzos, las posibilidades de ser escuchados son mínimas:

"...yo mando cartas, pero detrás voy yo (...) sí porque si no la cartita queda ahí. Yo dejo la carta en la oficina de partes y me voy con la copia adonde el funcionario y le digo: mire, acabo de dejarle esto allá, por favor me apura ah, me apura..."

Entre las primeras constataciones que hacen los nuevos dirigentes sobre las decisiones municipales es que estas no son del todo técnicas e impersonales y que es necesario, en consecuencia, aprender a hablar en el **lenguaje correcto**. Por ello, si bien los dirigentes conocen y utilizan los conductos municipales regulares, saben saltarlos y acudir directamente al Alcalde para soluciones más rápidas y eficaces. Se comprende, de este modo, su afición a preguntar "por conocidos" y la utilización de "pitutos" para conseguir cosas. Estos últimos se capitalizan a través de **solidaridades políticas y el amistazgo**.

Mantener este tipo de relaciones se acopla perfectamente con la deriva operatoria **clientelística**, que mantienen con las autoridades comunales y que refuerzan los funcionarios municipales. Estos últimos, además, reconocen

a los dirigentes vinculados con sus autoridades y les dan atención preferencial "para que hablen bien de ellos".

Pero todo tiene sus límites, cuando las pautas interaccionales son utilizadas inorgánicamente, es decir "por fuera" de la organización, los dirigentes se sobresaltan. Ven con preocupación como vecinos son atendidos en forma directa por los funcionarios y visualizan tales iniciativas como una deslegitimación de sus liderazgos y de un depreciamiento del valor de las organizaciones vecinales:

"...ocurre que si la autoridad no trabaja con la Junta de Vecinos, con la comunidad organizada, entonces ellos estimulan un trabajo, por así decirlo, con gente suelta, entonces se produce que el vecino en vez de hablar con su dirigente viene directamente a la Municipalidad a solucionar el problema..."

Los dirigentes esperan un reconocimiento formal de sus funciones mediadoras y además ser consultados, no obstante la mayoría carece de la experiencia para tratar con dependencias municipales. Ven con malos ojos cuando los Departamentos municipales no solucionan prontamente sus problemas y los tramitan; cuando perciben una buena disposición del Alcalde, las dificultades se explican por la perduración de funcionarios "del régimen anterior", tramitadores y descomprometidos con los cambios, incluso saboteadores.

Organizaciones funcionales

Las organizaciones funcionales forman parte del entorno de las Juntas de Vecinos y de sus dirigentes, sin embargo su tratamiento es indiferenciado, los dirigentes los asimilan a la categoría de vecinos, salvo cuando se trata de compartir una sede, en cuyo caso se percatan que se trata de otras organizaciones que se mueven en similares espacios. Como los dirigentes vecinales asumen que su organización es "la mamá de las otras organizaciones", sienten como tarea propia articular y conducir las organizaciones funcionales. Obviamente estas últimas, cuando están bien constituidas, miran con indiferencia tales señuelos y se resisten a perder sus autonomías por eventuales y poco tangibles ventajas.

Frente a ello muchos dirigentes intentan **crear** organizaciones funcionales y tratarlas como su **patrimonio**, otras veces ofrecen sus sedes para sus reuniones y destacan las ventajas de actuar bajo su alero. Pero, en el fondo, el interés de los dirigentes es más bien táctico y de imagen. Su objetivo es demostrar altos grados de participación más que estimular esos tipos de asociatividad.

Frente al desencuentro se aprecia una desvalorización de las organizaciones funcionales, se les cuestiona su representatividad y su desinterés por los problemas comunitarios, emergiendo afirmaciones como las siguientes: "nosotros no tenemos nada que ver con los clubes deportivos".

Organizaciones no Gubernamentales

A diferencia de otras organizaciones las ONGs están interesadas en mantener contactos con las Juntas de Vecinos. Esto es claramente percibido por los dirigentes vecinales, quienes se dan cuenta que estas organizaciones se justifican demostrando acciones para la comunidad.

Cuando se transparentan y definen sus motivaciones e intereses, la relación entre ambas organizaciones es positiva. Pero, no siempre las relaciones son fluidas, parte de la incomunicación se produce por el uso de lenguajes que no son comprendidos cabalmente por las partes:

"...ellos hablan otro idioma, donde la gente queda como colgada, no saben lo que están diciendo, el significado de las palabras o cosas por el estilo..."

Superados los obstáculos, se despliega una de las más importantes funciones que se adjudican las ONGs; esto es, apoyar en la confección y preparación de proyectos y en informar las nuevas alternativas de financiamiento a programas locales:

"...hay que sacarles tanto, o sea tienen el apoyo de profesionales, hay recursos, te ayudan a mover proyectos..."

Tercera Parte:

Matriz de la Cultura Organizacional de las Juntas de Vecinos

A continuación caracterizaremos la matriz de la cultura organizacional de las Juntas de Vecinos a partir de los **diseños cognitivos e interpretativos** que aplican a sus dirigentes en sus relaciones internas y externas. Su función comprende la selección de estímulos, modulación comunicacional y la transformación de estas en premisas decisionales.

El modelo distingue tres niveles:

- **Las estructuras básicas** con que se procesan comunicaciones del entorno (etnocogniciones).
- **Los programas** que encauzan comunicaciones que tienen valor informativo para las operaciones organizacionales (etnoconocimientos).
- **Las estructuras de expectativas**, con que se regulan relaciones y prestaciones sociales de sus miembros (etnosociologías).

Las **etnocogniciones** comprenden un código fundante que denominamos **visión problematizada de la realidad**; con respecto a los **etnoconocimientos** hemos seleccionado la noción de **comunicación comunitaria (social)**. Finalmente, las **etnosociologías** quedan decantadas en la relación entre la **interacción y personalización organizacional**.

Puestas en codeterminación, estos tres componentes configuran el patrón organizacional básico de las Juntas de Vecinos, para cuya estructura hemos acuñado la denominación de CUASI-ORGANIZACIONES.

Las Juntas de Vecinos surgen bajo condicionamientos del entorno organizado, que intenta reproducir en ellas sus propias estructuras. Pero no

siendo las Juntas de Vecinos organizaciones propiamente tales. Sus pautas culturales son pródigas en comunicaciones procesadas interaccionalmente, que fortalecen estructuras informales por sobre y bajo la racionalidad organizacional asimilada o exigida.

CULTURA ORGANIZACIONAL
CUASIORGANIZACIONES

INFORMACIONES
(ETNOCONOCIMIENTOS)

ACCIONES
(ETNOSOCIOLOGIAS)

COMUNICACION COMUNITARIA (SOCIAL)
(ETNOCONOCIMIENTOS)

ESCALA PERSONAL
(ETNOSOCIOLOGIAS)

VISION PROBLEMATIZADA
(ETNOCOGNICIONES)

I. Etnocogniciones

Los requerimientos de **identidad y autonomía**, imponen la presencia de unidades coordinadoras, más generales y abstractas, menos apegadas a las contingencias, que dan sentido a cada una de las estructuras del sistema y a sus **autorrepresentaciones** parciales o globales. No siempre es fácil detectar el programa que conecta las múltiples operaciones de una organización.

En las Juntas de Vecinos, coexisten una variedad de estructuras mediante las cuales se procesan las comunicaciones e informaciones del entorno, transformándolas en comunicaciones e informaciones propias. Unas se especializan en determinar entornos relevantes en la sociedad y otras en canalizar la demanda vecinal, estableciendo su pertinencia y priorización. Todas tienen como efecto la selección y tratamiento de estímulos nuevos como si ya fueran conocidos.

Nuestras observaciones identifican el núcleo fundante de las operaciones organizacionales vecinales, que define y procesa los problemas comunitarios como su visión **problematizada de la realidad**.

Así, los vecinos, el barrio, la Municipalidad, las ONGs, la politiquería, las asambleas, los contactos, etc. son temas, para las Juntas de Vecinos, en tanto se codifican por sus agentes como problemáticos. De este código derivan subcódigos, por ejemplo la distinción entre problemas solucionables o no solucionables, importantes o irrelevantes, permanentes o transitorios, privados o comunitarios, etc. Estos códigos tienen poco que ver su "materialidad" o importancia "intrínseca" y, en otros casos, puede coincidir con problemas que toda la comunidad identifica.

Los problemas, por su parte, adquieren fuerza en tanto posibilitan, concentran y reproducen la participación vecinal. Son los agentes motivacionales que dan sentido pleno a las acciones y experiencias organizacionales, de ahí la dependencia que estas tienen con respecto a ellos.

En síntesis, estas organizaciones requieren, inevitablemente, **asegurarse de problemas para su propia viabilidad**; en caso contrario carecen de **sentido**. Esto puede apreciarse cuando se interrumpe su flujo:

"...entonces eso te va dando una característica de que el interés de la gente se va bajando, porque la Junta de Vecinos objetivamente, en esos términos, no le presta ningún beneficio, está pavimentada la calle, tiene luz, tiene agua, tiene alcantarillado, tiene movilización, tiene carabineros, tiene supermercado, que se le pide a la Junta de Vecinos: nada".

"...en este momento como tienen las calles pavimentadas, las veredas pavimentadas, los títulos de dominio, yo hago una reunión... y me quedó la sede desocupada..."

"...cuesta montones motivarlos a la participación... ellos (los vecinos) tuvieron una gran participación, durante un buen tiempo, porque tenían problemas (...) entonces cuando hubo una solución la gente ya no participó más".

Si bien, trabajado a un alto nivel de abstracción, el código está incluido en la argumentación vecinal en numerosas referencias:

"...No hay como motivar cuando no hay problemas que resolver".

"...hicimos una encuesta y vimos los problemas que teníamos..."

"...aquí las Juntas de Vecinos son chicas (...) porque la gente no ve problemas mayores".

En forma más radical, puede afirmarse que la **reproducción del sistema** Junta de Vecinos transcurre en tanto **existan problemas** que le permitan seguir operando sobre la base de ellos:

"...cuando hay problemas, netamente, que afecten pero directamente a la gente".

Desde ahí se integran las Juntas de Vecinos, con identidad propia, a sus entornos y simultáneamente constituyen la red de decisiones que dan cuenta de ellas como organizaciones. Se trata de reproducir y procesar la contingencia interna (con los vecinos) y externa (con el entorno organizado) a través de esta distinción basal.

No extraña en consecuencia, que la mayoría de los dirigentes vecinales conceptualicen sus prestaciones en tales términos: de problemas a detectar, problemas a solucionar y problemas a tramitar. Con ello **centralizan sus desempeños** en la transformación de demandas o intereses que afectan a personas u organizaciones, en problemas comunitarios a ser tratados y tratables por la Junta de Vecinos a través de sus gestiones.

Es importante destacar que el código problema repercute más argumentalmente que gatillando mecanismos para su superación. Las Juntas de Vecinos se perciben autolimitadas en este último campo y exitosas en el primero:

"...somos los que mejor conocemos los problemas de la comunidad".

Cuando los problemas clásicos se agotan, se hace imperioso extenderse a otros ámbitos: la juventud, la ecología, las dueñas de casa, los ancianos, los niños, el arte popular y la identidad local:

"...hoy día su problema es la Comuna, entonces hay que plantear una concepción de desarrollo integral...".

Incluso el país mismo puede ser visto como un gran problema y sus organizaciones como un medio para abordarlo.

"...en la Unidad Vecinal siguen preocupados del arbolito, de la poda, de la pavimentación del pasaje y no crean nada nuevo que esté con la visión del siglo XXI...".

La presunción que a más problemas más participación y más fuerte la Junta de Vecinos, se corrobora desde otros ángulos. Por ejemplo, las estadísticas disponibles indican que las mayores tasas de participación se encuentran en

las Comunas y localidades más deprimidas, es decir aquellas que disponen un enorme potencial de problemas vecinales sin resolver.

II. Etnoconocimientos

Subordinada a la visión problematizada de la realidad y muy ligada a las condiciones que rodearon su constitución en el horizonte nacional, las Juntas de Vecinos son extremadamente **sensibles a la comunicación política**. Tal resonancia significa un peligro de saturación o **indiferenciación comunitativa** entre temas propios y temas ajenos, dicho en otros términos, entre el dominio comunitario (social) y el dominio político:

"...sabes que nosotros hemos hecho un buen trabajo, dejamos fuera la política, el trabajo social es netamente social y cuando hacemos política lo hacemos muy lejos de aquí, fuera, fuera de acá. Separamos muy bien, la política allá y lo social acá, nunca hemos mezclado...".

Esta relación se encuentra amplia y consensualmente tratada por los dirigentes vecinales.

Como se indica en una de las Conclusiones del II Congreso Nacional de Juntas de Vecinos:

"...la principal insuficiencia que deberá superar el movimiento vecinal para confirmarse y elevar su estatura como movimiento social es su capacidad para compatibilizar lo social y lo político en su desenvolvimiento" (pp: 51).

Dado que las Juntas de Vecinos no pueden cerrarse al entorno político, por ejemplo al Estado, las Municipalidades, las elecciones y los partidos, su desgaste consiste en traducir este tipo de comunicaciones en información -y no destrucción- del sistema comunitario. Ello se expresa, en la necesidad de regular espacios para lo político, **acoplarse pero no confundirse**, para desarrollar comunicaciones diferenciadas y propias, traduciendo lo político en social, haciéndolo de este modo como algo propio. Tal diferenciación, especifica las enormes dificultades por controlar y canalizar una sensibilidad ante la permanente presión de las emisiones partidistas y con las cuales conviven estrechamente.

Una forma común para abordar el problema, consiste en distinguir entre fase política y social en la acción del dirigente. Así se debe aceptar a la fase

política convertida en información para el sistema. Ello ocurre conectando la comunicación de la organización, es decir, haciéndola confluir en la operatoria de la visión problematizada de la realidad. Los testimonios expuestos orientan como "aprovechar" los contactos, "estar al día" y "ser invitado" se constituyen en recursos para la gestión organizacional.

En otros términos: se trata de diferenciar comunicaciones, tratar como **ruido** la operatoria política del proselitismo, politiquería y el activismo y como **información** el interés de los vecinos por participar en eventos eleccionarios, respeto a las autoridades, reconocimiento de las leyes, etc. en tanto se acoplan con los problemas propios.

III. Etnosociologías

Las manifestaciones más evidentes de toda cultura organizacional se concentran en expectativas, modelos y fórmulas específicas para **resolver la contingencia** involucrada en la operatoria de la visión problematizada de la realidad. En este punto se trata de poner a prueba el **valor de enlace y dinamizador del código basal** y, por otra parte, extraer los recursos para su **automantención**.

Prácticamente todas las relaciones sociales deben girar en torno a comunicaciones y demandas vinculadas a problemas, la preferencia por el operar interaccional se constituye en el mejor medio para estar siempre al tanto de tales fuentes de energía:

"...nosotros somos dirigentes y sabemos que debemos hablar con todos los vecinos y tratar de estar siempre en contacto con ellos. De hecho lo hacemos, nos relacionamos directamente con los vecinos en la calle".

"...la relación con los vecinos tiene varias instancias, tanto que vengan directamente a plantear a la sede social su problemática, sus intereses, sus necesidades".

Esta estructura es congruente con el extenso rango de tareas, tanto expresivas como instrumentales, que se asignan los dirigentes cuando comunican sus deberes y responsabilidades: representar en otras instancias los problemas de la comunidad, mantener organizados a los socios formando

comités; fortalecer; generar canales de participación; solucionar problemas relacionados con la convivencia social; concertar para la solución conjunta y participativa de problemas; atender todo tipo de demandas que les presenten los vecinos y buscar con ellos (o para ellos) las soluciones; extenderse a todos los sectores, etc. Obviamente tales atribuciones de responsabilidades son desmesuradas, sobrepasando en gran medida las posibilidades de quienes acceden voluntariamente a sus cargos y que no reciben por ello retribuciones formales.

Lo más destacado del **síndrome del personalismo**, consiste en que los dirigentes una vez electos y puestos en juego en la dinámica comunitaria, quedan atrapados en un sistema bastante inespecífico de expectativas que les exigen acciones igualmente vagas como son: **la presencia ejemplificadora, los modelos de esfuerzo y el sacrificio**.

La **escala personal y las contraprestaciones de corto plazo**, impregnan sus gestiones dando cuenta de sus fortalezas y debilidades estructurales. Saltan a la vista dificultades para configurar imágenes corporativas cuando se trata de delegar funciones e incluso para diferenciar entre persona, rol dirigenial y organización.

Los contextos relacionales del **cara a cara**, suponen nuevos tipos de complejidades que significan para el dirigente, hacer depender su gestión de la aceptabilidad de los vecinos, de ahí el importante rol que juega el manejo de impresiones en su gestión. Tal asociación une el destino de las Juntas de Vecinos a las capacidades y disposiciones personales de sus dirigentes, percepción que es compartida tanto por quienes forman parte del entorno de sus acciones -vecinos, socios, funcionarios, etc.- como por los propios afectados:

"...la gente piensa en la persona, no en la institución (...) ellos dicen: no es la Junta de Vecinos, es usted quien se preocupa (o no se preocupa)".

Los dirigentes no solamente conocen tales expectativas, también las estimulan. Así, mientras los vecinos personalizan sus organizaciones, sus líderes se experimentan como la organización misma:

"...Por supuesto, o sea nosotros ya dejamos como de ser personas individuales, entendís, nosotros somos dirigentes..."

Esto último se expresa en que los vecinos no tratan institucionalmente a sus organizaciones, sino que **se dirigen hacia ellas personalizándolas en sus dirigentes:**

"...la gente siempre atribuye las obras al dirigente, si se realizó la obra aplaudimos al dirigente, si no se realizó criticamos al dirigente (...) por ejemplo esa calle que se pavimentó me la atribuyeron a mí, a final de año el comité me mandó una tarjeta de agradecimiento por haber pavimentado la calle. Yo lo único que hice fue conversar, plantear las necesidades de ese sector"

Todas estas condiciones delimitan el carácter sui generis que caracteriza a las organizaciones comunitarias de Juntas de Vecinos: definen parte importante de sus actividades internas de manera informal recurriendo a patrones culturales del tipo particularista. Incluso cuesta desprenderse de la oralidad como único medio efectivo de comunicación.

Como es de suponer, los mecanismos interaccionales se gastan, la disposición a conversarlo todo entra en contradicción con la necesidad de "hacer cosas". La inserción formal de estas organizaciones, los obliga a operar en ambientes que les exigen criterios universalistas de racionalidad. En donde la opción por las relaciones cara a cara y la informalidad debe alternarse con el uso de los conductos regulares, es decir:

"...conducto formal con personalización": "...lo más práctico es una comunicación por escrito, porque usted verbalmente lo puede ir a plantear, pero después esa conversación se traspapela, va en el aire, en cambio uno lo conversa y a su vez lo apoya con un escrito inmediatamente, para que tenga fluidez, no se pierda..."

En este punto no están exentos los conflictos interorganizacionales al insistir en trabajar con modelos de probada eficacia interna, las relaciones externas. En estos casos la fuente de los conflictos se transfiere al interlocutor:

"...se podría decir que las relaciones con la Municipalidad son más burocráticas... podría ser más, como le digo, de palabra más que nada..."

Como es de suponer, son numerosos los conflictos que pueden surgir entre las Juntas de Vecinos y otros sistemas sociales que operan con distintas racionalidades y programas. A ese respecto, se especula en numerosas direcciones:

"...siempre he dicho que las unidades vecinales deben tener un

funcionario rentado (...) aquí queda a la voluntad de que: "Oye, ¿puedes ir tú o tú?"

Por ello la mayor parte de las dificultades dirigenciales, tienen que ver con habilidades personales para relacionarse con los demás y en menor grado se aprecian dificultades en temas técnicos, infraestructura o recursos. Ello es así porque estas organizaciones en la práctica son **solo comunicadoras y no solucionadoras** de los problemas que detectan:

"...el dirigente no es quien soluciona los problemas, sino que nosotros tenemos que empezar a mover papeles, conversar aquí y allá, ir al Municipio, Intendencia..."

"...nosotros somos como mediadores, podríamos decir, somos mediadores entre la Municipalidad y los vecinos..."

Cuarta Parte

Intervención y Planificación Social a Escala Local

Como podrá haber sido apreciado, en su actual estado, las organizaciones de Juntas de Vecinos presentan una serie de debilidades estructurales y funcionales. Algunas de ellas pueden ser paliadas, siempre y cuando las intervenciones correctivas apoyen su eficiencia y eficacia en coherencia con las posibilidades de las mismas. Entre los primeros aspectos a considerar destacamos **la voluntariedad y el asambleismo** como mecanismos de gestión y participación organizacional.

Como fórmula para organizar **la participación comunitaria**, la voluntariedad es un mecanismo muy frágil que las transforma en ineficaces; salvo en aquellos casos donde sus dirigentes tienen una alta vocación solidaria, tiempo y capacidad de convocatoria. La experiencia indica que es muy difícil lograr que los vecinos participen y que los dirigentes permanezcan en sus cargos sin desanimarse y operen sin intereses externos como fuentes para asegurar la participación.

Por eso, la voluntariedad en el desempeño de tareas en un contexto organizacional es una importante fuente de perturbaciones para su gestión, salvo cuando se la asegura con fuertes motivaciones vocacionales o ideológicas o cuando la participación responde a la satisfacción de problemas muy específicos.

En el actual estado de las Juntas de Vecinos tal situación es fuertemente deficitaria, escasean líderes, la rotación de dirigentes es alta y el compromiso comunitario escaso. Entre los dirigentes activos hay consenso en advertir que los alicientes emocionales (p.ej. **reconocimiento, respeto, estimación**) no son abundantes y que la debilidad del aliciente motivacional es notoria.

El éxito de la voluntariedad como base de las organizaciones comunitarias radica en que esta pauta surja en torno a preocupaciones compartidas y trabajos comunes para su superación; sus criterios son, en consecuencia, internos y anteriores a la organización. Cuando se traslada este modelo para representar los problemas de familias que comparten un espacio común delimitado por criterios externos, las consecuencias son, por cierto, nefastas. La emergencia de un sentido comunitario en una entidad así instalada trae grandes dificultades.

La transformación de un conglomerado de vecinos en organización implica una alta complejidad y disposición de energía, que sólo es posible con fuertes apoyos externos, directos o indirectos.

Vale la pena aquí preguntar si la **territorialidad** es un criterio que aún a intereses que permiten desarrollar **organizaciones autosustentables** o si las verdaderas vinculaciones sólo se originan en necesidades funcionales compartidas por un grupo.

El otro gran problema que afecta a las Juntas de Vecinos es que, no obstante el reconocimiento de la pasividad de los vecinos, estas organizaciones interpretan su calidad democrática con el imperativo de mantener como órgano decisorio superior la asamblea de vecinos. El contrasentido es obvio, si bien la apelación democrática que da base al asambleísmo es reconocida en contextos políticos, su traslado hacia ámbitos organizacionales instrumentales es dudosa.

Este conflicto lleva a los mismos dirigentes, sin ánimo de mantener maliciosamente ocultas sus decisiones, a minimizar el asambleísmo y a no tratar en estas instancias los temas vecinales realmente importantes. Así, las asambleas o se transforman en rituales sin importancia -dar la cuenta a los vecinos- o son incómodos ambientes para una comunicación interaccional organizada.

Un tercer problema reflejo de los anteriores, consiste en que si bien existe una delegación implícita por parte de los vecinos a sus dirigentes, ello no está lo suficientemente establecido. Así, a la falta de definiciones de las tareas dirigenciales, se agrega el desconocimiento por parte de los vecinos de las funciones de su organización, las que terminan racionalizándose a la 'pinta' de sus dirigentes.

En ese contexto y no obstante el reconocimiento que las Juntas de Vecinos tienen un gran potencial para sustentar, a nivel local, la gobernabilidad democrática, no se vislumbran programas ni políticas coherentes con tal misión. Por eso, mientras el Ejecutivo se entrapa en revitalizar estas organizaciones desde la dimensión legal -**desde arriba**- éstas tampoco generan propuestas nuevas desde sus dinámicas y siguen operando en una alta contingencia, donde los involucrados no saben qué esperar unos de otros. Por eso, las Juntas de Vecinos se exponen a la pérdida definitiva de su potencial de relevancia para con el mundo comunitario. La posibilidad de hacer de estas organizaciones eficaces mecanismos de participación comunitaria, se percibe más como desafío que como realidad.

Es obvio que para ser viables, las organizaciones comunitarias deben reducir su complejidad definiendo y especificando sus fines, desarrollando definiciones de tareas y rutinas y finalmente evitando, a través de la determinación de campos de competencia, que los desacuerdos se traduzcan en conflictos. Pero sus condiciones actúan en dirección contraria. Por un lado una vicaria e incomprendida discusión legal acerca de estructuras y funciones -"es un tema que a la gente no le interesa. Más allá de las leyes lo que la gente quiere son cosas concretas"-, por el otro, una cultura que moviliza sus comunicaciones por la vía informal. Finalmente las instancias que dirimen los desencuentros catapultan a la organización al espacio de las interacciones, es la asamblea la que decide -"en donde un problema es interpretado de distintas formas".

Pareciera que las alternativas del planificador social, frente a la situación de estas organizaciones, no son muchas:

- **El laissez faire**, no intervenir y asumir como pérdida las frecuentes incompatibilidades entre organización y comunidad en beneficio de los pocos casos y momentos en donde se produce el fecundo acoplamiento entre ambos (demandas habitacionales, fiestas navideñas, etc.).

- **La burocratización o acoplamiento administrativo**, que significaría extender las dependencias municipales hasta las Juntas de Vecinos e incorporar a sus representantes, de algún modo, en la planta Municipal. Ello implicaría, entre otras cosas, definir los perfiles de dirigentes vecinales y supeditar su electividad entre quienes reúnen requisitos, pues, hasta ahora, no siempre los vecinos que sacan más votos son los más idóneos para los cargos.

• **La estimulación de lo local asumiendo la particularidad en su estricto sentido**, desarrollar tecnologías que gatillen intereses comunitarios sobre una base territorial prefijada. Dicho en otros términos, buscar motivos de identificación que vayan más allá de la **racionalidad** establecida en la legislación. Ello debe implicar tecnificar la demanda vecinal.

• **Funcionalizar estas organizaciones**, esto es, desprenderlas de todo tipo de monopolios jurisdiccionales y de cualquier tipo de restricciones. Los vecinos se organizarían en función de sus necesidades y problemas, enfilando directamente el sentido de las Juntas de Vecinos a la lógica de su resolución.

Obviamente, cada una de estas alternativas conllevan riesgos. El punto es, si las condiciones presentes impelen a tomar medidas o a mantener estable la situación como está. Esto último, no parece posible; los municipios han cambiado radicalmente en estos años, se exige que las Juntas de Vecinos se pongan al nivel de las nuevas exigencias, en caso contrario, es probable que surja la **ruptura comunicativa** final.

Todas estas dificultades invitan a **una reformulación de las Juntas de Vecinos**, tarea que no pueden sobrellevar por sí solas y para lo cual requerirían de apoyo de entidades externas.

Un ejemplo que ha sido seguido por muchas Juntas de Vecinos exitosas, consiste en demandar **capacitación en aspectos instrumentales de la gestión comunitaria**, tales como el conocimiento de leyes, de organización de los servicios públicos, elaboración de proyectos, técnicas de comunicación, etc. En algunos casos el paso por partidos políticos proporciona la instrucción necesaria; en otros son las mismas Municipalidades en colaboración con algunas ONGs. y Departamentos gubernamentales, las que se han dedicado a impartir esta capacitación.

Al respecto, es conveniente advertir que, frecuentemente las intervenciones orientadas por deseabilidades político-sociales, gozando de alto consenso -como es el caso de la descentralización y democratización- pueden fracasar, aún cuando sus impulsores tengan altos niveles de competencia técnica. Estos desencuentros tienen por causa, como ya ha sido expuesto, descuidar el reconocimiento de los marcos de referencia y estilos culturales presentes y de las condicionantes que conllevan los intentos de organizar la acción social. Es decir, no sólo se deben a la incompetencia o limitaciones de los destinatarios o gestores. Especial atención debe ponerse al hecho que el perfeccionamiento

en el reconocimiento de problemas por parte de las Juntas de Vecinos, por ejemplo el actual énfasis en moda de los diagnósticos locales, no es desencadenante por sí mismo de soluciones organizacionales y participativas.

Pero no todo está perdido ni debe expresarse en abandono o decepción; la organicidad comunitaria, aún en el estado actual, no es un conglomerado de acciones incoherentes y no se pueden ignorar aquellas instancias sobre las cuales se han depositado tantas expectativas.

Una proposición táctica para el planificador consiste en **introducir versiones simplificadas** de técnicas de planificación estratégica en el mundo de la organización vecinal y asegurar su sustentabilidad en planes de trabajo realistas y temporalmente, acotados a la duración de la gestión dirigenal. Esto significa avanzar en **tecnificar el desarrollo de intereses comunitarios**.

Finalmente, no debemos perder de vista nuestra opción inicial, específicamente lo referido a la participación como mecanismo de desarrollo. En este sentido, se debe evitar la prevalencia de un enfoque restringido en el cual la participación se hace equivalente a ser objeto de consulta.

La gestación de propuestas, su ejecución y evaluación, aunque son poco tratadas no deben seguir siendo temas desatendidos. Quizá en esta carencia encontramos parte de la explicación de por qué existe tan poco interés en integrarse a las organizaciones comunitarias:

"...que se vea lo que se está haciendo, porque si no se ve nada, entonces el poblador va ir perdiendo la confianza..."

Referencias bibliográficas

- Arnold, M.** Antropología Social aplicada a organizaciones económicas y participacionales. Revista Chilena de Antropología N° 10, 1991. PP. 81-95. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Arnold, M.** Investigación sistémica: alcances y proposiciones. Revista Estudios Sociales (CPU), N° 74, trimestre 4, PP. 97-119. 1992.
- Arnold, M. y D. Rodríguez.** Las organizaciones: observaciones teóricas y sus proyecciones en la investigación sociocultural. En Revista Chilena de Antropología, N° 11. 1992. pp.87-94.
- Arocena, J.** Los paradigmas del Desarrollo y lo "local". Cuadernos CLEAHI, N° 41. Montevideo, 1987.
- Boisier, S.** Territorio, Estado y Sociedad. Reflexiones sobre descentralización y desarrollo regional en Chile. Ed. Pehuén, Santiago, 1990.
- Cereceda, Luz et al.** "Participación de la comunidad en el desarrollo social: logros y proyecciones". Documentos Sociales. MIDEPLAN. Santiago. diciembre de 1992.
- Cohen, E. y R. Franco.** Evaluación de Proyectos Sociales. ILPES/ONU CIDES/OEA. Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires, 1988.
- De la Puente, P. P. Muñoz, E. Torres.** Un marco conceptual para la definición de Habitat Residencial Urbano. D.T. N° 1, Universidad de Chile. Santiago, 1989.
- Espinoza, V.** Para una historia de los pobres de la ciudad. Ediciones SUR. Colección de Estudios Históricos, 1988.
- Hardy, C.** Organizarse para vivir. Pobreza Urbana y organización popular. PET, 1987.
- Ibáñez, J.** Más allá de la sociología. El grupo de discusión: Técnica y crítica. Ed. Siglo veintiuno de España, Madrid, 1979.
- Krippendorff, K.** Metodología de Análisis de Contenido. Teoría y Práctica. Ed. Paidós, Barcelona, 1990.

- Linstone, A. y M. Turoff (ed.). The Delphi Method: Technique and Applications. Massachusetts, 1975.
- Luhmann, N. Sistemas Sociales. Lineamientos para una Teoría General. Universidad Iberoamericana, Alianza Editorial. México, 1991.
- Manzi, J. Autoridad comunal, gestión municipal y participación. Documento CED. Santiago, 1985.
- Martelli, G. Juntas de Vecinos, Movimientos de Pobladores y Reforma Municipal. En Taller de análisis: movimientos sociales y coyuntura. Nº 4, ECO. Educación y Comunicaciones, julio de 1989, pp. 3-12.
- Poblete, M. P. "Participación de la mujer en directorios de Juntas de Vecinos en Valdivia". Tesis para optar al Grado de Licenciado en Antropología. Universidad Austral de Valdivia, Facultad de Filosofía y Humanidades, Escuela de Antropología. 1991.
- Pozo, H. Administración interior del Estado y sistemas de participación: COREDES y CODECOS. Docto. FLACSO. Santiago, 1988. a
- Pozo, H. La Nueva Ley de Juntas de Vecinos. Otro obstáculo para la Democracia Local. Material de Discusión No 124. FLACSO. 1990.
- Puryear, J. "Desafíos del Estado en los años 90". En Desafíos del Estado en los años 90. Corporación de Promoción Universitaria. Santiago, 1991.
- Rodríguez, D y M. Arnold. Sociedad y Teoría de Sistemas. Editorial Universitaria, Santiago, 1991.
- Rozas, G. Desarrollo, participación y psicología comunitaria. En Revista de Psicología, Departamento de Psicología, Universidad de Chile, Nº 1, Vol III, 1992, pp. 51-57.
- Santibáñez, D. Análisis preliminar de la Cultura Organizacional de Juntas de Vecinos. Programa SPITZE, Serie de Documentos de Trabajo, 1993. Departamento de Antropología, Universidad de Chile.
- Schkolnik, M. Focalización y Pobreza: nuevas tendencias en la política social. Documento CEPAL. Tercera Conferencia Regional sobre la Pobreza en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 23-25 de noviembre de 1992.

- Spradley, J. P. The Ethnographic Interview: Holt, Rinehart and Wiston. 1977.
- Soto, C. Historia de las Juntas de Vecinos de Santiago. Quercum - WUS, 1988.
- Sunkel, G. Usos políticos de las encuestas de opinión pública. Serie Educación y Cultura, Documentos de Trabajo, Nº 18, marzo de 1992.
- Tagle, M. (ed.) Desafíos del Estado en los años 90. CPU, CIEPLAN, FLACSO, ICP/UC, Santiago de Chile, 1991.
- Valdés, T. El movimiento de pobladores: 1973-1985. La recomposición de las solidaridades sociales. En Descentralización del Estado, Movimiento Social y Gestión Local. Borja, Jordi et al. ICI-FLACSO-CLACSO. 1988.
- Wilson, S. La otra ciudad: de la marginalidad a la participación social. Ed. Jurídica, Santiago, 1988.