



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**INSTITUTO DE ASUNTOS PÚBLICOS**  
**ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA**

## **DIRIGENTES SOCIALES EN CAMPAMENTOS Y BARRIOS**

Representatividad, Participación y Liderazgo

**UN TECHO PARA CHILE**  
Centro de Investigación Social

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL  
PRESENTADO A LA  
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA  
PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRADOR PÚBLICO

PROFESORA GUÍA  
SRA. LILIANA ACERO

EGRESADOS  
ALEJANDRA CAMPO  
LUIS REBOLLEDO



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**INSTITUTO DE ASUNTOS PÚBLICOS**  
**ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA**

## **DIRIGENTES SOCIALES EN CAMPAMENTOS Y BARRIOS**

Representatividad, Participación y Liderazgo

**UN TECHO PARA CHILE**  
Centro de Investigación Social

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL  
PRESENTADO A LA  
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA  
PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRADOR PÚBLICO

PROFESORA GUÍA  
SRA. LILIANA ACERO

EGRESADOS  
ALEJANDRA CAMPO  
LUIS REBOLLEDO

## **Índice**

Introducción	4
Justificación	6
Unidad de Análisis	8
Objetivos	8
Metodología – Población Objetivo	9
Discusión Conceptual	12
Hipótesis	46
Variables	46
Variables e indicadores	47
Caracterización de Casos de Estudio	48
Capítulo I, Representatividad en Campamentos y Barrios	50
Capítulo II, Participación en Campamentos y Barrios	78
Capítulo III, Liderazgo en Campamentos y Barrios	100
Conclusión	125
Bibliografía	130
Anexos	135

## **Introducción**

La extrema pobreza ha sido un problema que ha permanecido en nuestro país a lo largo de toda su historia, siendo una de las principales preocupaciones de los últimos gobiernos desde 1990.

En este sentido, uno de los enfoques de las políticas públicas en materia habitacional, ha sido erradicar los asentamientos precarios aún existentes a lo largo de todo Chile y entregarles viviendas definitivas y de calidad. Esto ha marcado diferencias con la antigua política habitacional que estaba más enfocada a la cobertura y dar una solución rápida de vivienda a sectores que lo estaban demandando, pero dejando de lado estándares de calidad de las viviendas. En la actualidad, la política habitacional ha ido avanzando hacia el mejoramiento de la variable que había sido dejada de lado, es decir, la calidad, incluyendo dentro de sus principios, la dignidad como eje conductor de los distintos objetivos estratégicos de la política pública. A su vez, junto con estas mejoras notadas en la política, surge con ello la necesidad por parte de la población enfrentada a una situación precaria de vivienda, de aprovechar la capacidad organizativa interna que se manifiesta en sus espacios.

En estos lugares vive una proporción significativa de las personas que se encuentran bajo la línea de pobreza, constituyéndose en uno de los principales nichos de concentración territorial de pobreza e indigencia. En Chile, las políticas sociales para atacar el problema han sido de carácter esencialmente habitacional y los esfuerzos estatales se han visto complementados por el surgimiento de ONG's dedicadas al tema. Así, los campamentos, como grupo relativamente homogéneo y con intereses comunes, presentan una capacidad gregaria (de organización) que surge naturalmente dado sus características. En efecto, mantienen fuertes lazos sociales con vecinos y familiares. Aquello se ve reflejado en la proliferación de distintos tipos de organizaciones internas que surgen de forma espontánea desde los pobladores, como juntas de vecinos, comités de

allegados, clubes deportivos, etc. La necesidad de representación por lo tanto en instancias de conexión con las instituciones estatales se ve satisfecha por la presencia de estas organizaciones y la presencia de liderazgos que guían y direccionan la gestión de estas organizaciones.

Esto último es lo que nos proponemos a analizar partiendo de la base de nuestra formación académica como científicos políticos y administradores públicos, analizando desde una esfera general y amplia de análisis las diferentes variables que se presentan en un microespacio, para poder construir los argumentos necesarios que apoyen y contribuyan a la formación de conocimientos con respecto al tema.

Para esto, en la primera parte de nuestra investigación se expondrán todo lo referente con la elaboración previa del trabajo, la justificación, los objetivos, la metodología y la población objetivo, la discusión conceptual, las hipótesis, las variables y los indicadores. En la segunda parte se presentarán los tres capítulos que forman nuestro análisis de resultados. El primero, corresponde al capítulo de de Representatividad en Campamentos y Barrios; el segundo corresponde al de Participación en Campamentos y Barrios y el tercero corresponde al de Liderazgo en Campamentos y Barrios.

En cada capítulo se analizará la visión de la comunidad y de los dirigentes, para construir un análisis desde abajo y desde arriba y contrastar ambas visiones. Además, se construirá un análisis comparado en cada capítulo contraponiendo los resultados de campamentos y barrios.

Finalmente, se expondrán las conclusiones a las que llegaremos a partir de la herramienta antes señalada.

## **Justificación**

Según el catastro de Campamentos 2007, en nuestro país a la fecha existen 533 campamentos, lo que representa 28.578 familias, de las cuales 5.599 habitan en la capital (19.6%). De acuerdo a lo anterior, podemos afirmar que 122 campamentos están asentados en la Región Metropolitana, la mayoría de ellos formados durante la década de los noventa.

Múltiples organizaciones, públicas y privadas, han dedicado gran parte de sus esfuerzos para erradicar estos asentamientos precarios a un barrio que represente su vivienda definitiva. De esta forma podemos afirmar que la proliferación de campamentos en Chile se ha configurado como un problema público, ya que el paso desde la agenda pública a la agenda gubernamental ha significado la puesta en marcha de diferentes programas públicos y acciones privadas que tienen como finalidad, ir dando paulatinamente una solución de calidad a esta situación que afecta a miles de familias chilenas en la actualidad.

Una de las fundaciones que destaca en este ámbito es Un Techo Para Chile, institución privada sin fines de lucro, la cual ha intervenido el 32.5% de los campamentos a lo largo de todo el país; teniendo como principal objetivo llegar el Bicentenario sin campamentos, entregando no sólo una vivienda digna, sino verdadera habilitación social.

El proceso de erradicación de un campamento es fruto del trabajo de múltiples actores que caminan hacia lograr un objetivo común, pero sin duda, para que esta meta se logre, es necesario la presencia de un órgano articulador que facilite la conjunción entre la institución encargada de la intervención y los pobladores. Esta función articuladora es ejercida por aquellos actores que representan la voz de los habitantes del campamento, es decir, dirigentes sociales agrupados en mesas de trabajo, comités de viviendas, juntas de vecinos u otro tipo de organización.

De esta manera, nos parece imprescindible investigar, analizar y describir la forma en que los dirigentes desarrollan su labor, en cuanto al liderazgo que ejercen, su representatividad y la participación de los pobladores. Para tal efecto, compararemos dirigencias en dos etapas (Comité de Vivienda y Consolidación del Barrio) de la Hoja de Ruta establecida por Un Techo Para Chile, para la erradicación de los campamentos.

Para analizar los tres puntos principales de nuestra investigación (participación, representatividad y liderazgo) contrastaremos la visión de los dirigentes con la de los pobladores, para abarcar el estudio desde ambas dimensiones.

## **Unidad de análisis**

Dirigentes Sociales de Comités de Vivienda en campamentos con respecto a la labor de los Dirigentes Sociales en etapa de Consolidación del Barrio

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Describir, analizar y comparar la labor de los dirigentes sociales, en etapa de Comité de Vivienda y Consolidación del Barrio; en cuanto al liderazgo, la representación político – social y la participación de sus pobladores.

### **Objetivos Específicos**

- Estudiar y describir el rol y funciones que cumplen los dirigentes en el desarrollo de la hoja de ruta de los campamentos, específicamente en sus últimas dos etapas. (Comité de Vivienda y Consolidación del Barrio)
- Comparar niveles de participación de la comunidad en la institucionalidad existente en los campamentos y barrios a estudiar.
- Investigar y describir los niveles de representatividad de los dirigentes en relación con su comunidad.
- Describir y analizar la forma de ejercer liderazgos, de parte de los dirigentes dentro de campamentos y barrios, dependiendo de la etapa en la que se encuentre su comunidad.
- Aportar al estudio e investigación de la situación política representativa en campamentos y de aquellos que han logrado constituirse en villas o barrios.

## Metodología - Población Objetivo

Los sujetos de nuestra investigación serán dirigentes/as comunitarios de campamentos y barrios, específicamente dirigentes en etapa de Comité de Vivienda y barrios en etapa de Consolidación del Barrio.

La selección de los campamentos y barrios a estudiar está proporcionada por criterios temporales, según la etapa en la hoja de ruta y criterios demográficos, según número de familias que habitan el campamento o barrio.

Dado estos criterios, hemos seleccionado dos campamentos; el primero en la comuna de La Florida, “La Esperanza”, y el segundo en la comuna de San Bernardo, “Santa Ana”.

Los barrios, por su parte, se encuentran en las comunas de Pudahuel, “Condominio Nuestra Vida” y en Peñalolen “Villa Media Luna Huaso”.

### **Cuadro Explicativo:**

CRITERIOS		Etapa en la Hoja de Ruta	
		Comité de Vivienda	Consolidación Barrio
Número de Familias	Medio	<b>Campamento N°1 Santa Ana 50 familias</b>	<b>Barrio N°1 Media Luna Huaso 170 familias</b>
	Pequeño	<b>Campamento N°2 La Esperanza 13 familias</b>	<b>Barrio N°2 Nuestra Vida 40 familias</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Se plantea el hecho de elegir dos campamentos en etapa de comité de vivienda y dos barrios en etapa de consolidación del barrio, debido a que la primera de estas corresponde a aquella etapa donde los pobladores, junto con la dirigencia del comité se encuentran trabajando en conjunto con el agente interventor para avanzar en el proyecto de obtención de la casa propia. Se puede decir que esta es la última etapa, antes de que las familias del campamento obtengan su vivienda definitiva y sean relevados a categoría de barrio.

Por su lado, la etapa de nuevo barrio corresponde a aquella en la cual el campamento ya deja de ser tal, para comenzar la construcción del barrio, reflejando el primer paso de la consolidación del mismo.

Como vemos, las fases de estudio son dos etapas en el camino que sigue un campamento para convertirse en un barrio. Esto significa que esta acción tiene una serie de implicancias tanto sociales como económicas, pero que para fines de esta investigación no representarán un estudio en profundidad. Lo que sí nos interesa es poder describir qué pasa con las dirigencias de las organizaciones comunitarias tanto en campamentos como en barrios, es decir, que pasa con los liderazgos ejercidos con los dirigentes, con la representatividad que estos adquieren y con la participación de la comunidad en el trabajo de los mismos. Esta comparación nos permitirá establecer un paralelo entre la labor de los dirigentes en campamentos, en relación con estos tres temas propuestos y, describir las implicancias que surgen en la misma labor, en un contexto de barrio.

En estos campamentos y barrios entrevistaremos a tres miembros de la directiva. Uno de ellos es el presidente, definido de esta forma porque los presidentes son quienes necesitan la mayor cantidad de votos para ejercer y es la cara visible de la organización. Las otras dos personas a entrevistar serán cualquier miembro de la directiva que acompaña al presidente en el ejercicio de sus funciones, es decir, puede ser el vicepresidente, secretario, tesorero, primer o segundo director.

Para obtener la visión “*de abajo hacia arriba*”, es decir, desde los pobladores hacia sus directivas, aplicaremos una encuesta que busca analizar las percepciones de la comunidad en cuanto al liderazgo de sus dirigentes, sus niveles de representatividad y la forma en que participan en su gestión.

Seleccionamos aleatoriamente 8 familias del total que habitan en los campamentos y barrios arriba especificados. De este universo será encuestada sólo una persona por familia, correspondiendo al representante de la familia en el comité (socio), es decir, se encuestarán a 8 personas por cada caso de estudio, obteniendo una muestra total de 32 personas.

## **Discusión Conceptual**

Para contextualizar nuestra investigación es necesario definir algunos conceptos claves que nos entregarán los lineamientos principales para delimitar nuestro tema de análisis y analizar más fielmente las dirigencias sociales al interior de los campamentos, que trabajan con Un Techo Para Chile, y barrios que han logrado ser erradicados de las condiciones de extrema pobreza en las que habitaban.

### **Campamentos:**

Para la comprensión del concepto se debe entender la definición de Asentamiento Precario, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo ha definido que *“asentamiento precario, comprende todo tipo de agrupación de 10 y más viviendas contiguas, y los conjuntos de 60 y más viviendas dispersas en ciudades de 100.000 y más habitantes, que representan en conjunto problemas de habitabilidad por carencia del total o parte de los servicios básicos y/o problemas de saneamiento legal referido al título de dominio de la propiedad donde se emplaza en asentamiento”* (MINVU- INVI FAU, U. DE CHILE, 1997).

Por su parte el Instituto de la Vivienda ha determinado en esta situación a *“(…) aquellos conjuntos de 20 y más viviendas agrupadas y contiguas, en las que residen familias instaladas en terrenos de terceros, con o sin autorización y sin título de dominio”*, que además se ve asociado a bajos niveles de calidad de vida, representado por problemas de habitabilidad y deterioro de sus relaciones sociales, expresado en la insatisfacción de las necesidades básicas (Propuesta INVI, 2005).

Un Techo Para Chile define a los campamentos como asentamientos precarios de más de ocho familias, que carecen de uno o más servicios básicos (agua potable, luz eléctrica, alcantarillado) y que además viven de forma ilegal en un terreno que

no les pertenece. En general, esta toma de terreno se produce tras la organización de un grupo de familias y la instalación de carpas más algunos materiales de construcción, en los cuales habitarán durante un tiempo indeterminado. Por lo general, los pobladores llegan a estas condiciones para terminar con su condición de “allegados” en la casa de familiares o amigos, por la imposibilidad de pagar por una casa propia o arriendo y por asentarse en un sector que les permita estar más cerca de sus lugares de trabajo, o en los cuales tenga mayor oportunidades de surgir (CIS, 2004).

En el gobierno de Eduardo Frei, estos problemas de marginalidad habitacional y social, fueron incorporados a la agenda gubernamental a través del programa “Chile Barrio”, cuyo propósito principal es *“contribuir a través de una acción integrada a la superación de la pobreza de los habitantes de asentamientos precarios del país, a través de un mejoramiento sustancial de su situación residencial, de la calidad de su hábitat y de sus oportunidades de inserción social y laboral”*<sup>1</sup>. Este documento se reconoce que en estos asentamientos se concentra una gran proporción de personas que se encuentran bajo la línea de la pobreza, presentando no sólo importantes carencias materiales, sino también informalidad e inestabilidad laboral respecto de las oportunidades que ofrece el país.

### **Barrio:**

El concepto de barrio tiene diversas dimensiones, no sólo se trata del espacio físico que ocupa una vivienda, sino que también tiene acepciones sociológicas y psicológicas que nos entregan una mirada más global de lo que significa habitar en un barrio o villa. A continuación presentamos al barrio en sus tres dimensiones (Imbert, 2002).

---

<sup>1</sup> Decreto N° 33, que aprueba documento “PROGRAMA CHILE BARRIO – Orientaciones Generales”, 11 marzo del 1998

- Como componente de la reproducción material de la sociedad, como espacio físico, parte de la ciudad.
- Como identidad social, atribuida y adscrita por los actores sociales.
- Como símbolo y conjunto de los calores condensados y compartidos socialmente

De esta manera *“el barrio aparece como una realidad tangible y material y como parte del imaginario; como práctica y como representación, como valor cultural, identidad colectiva, especificidad espacial, polo de disyunción ideológica y sede social de las más variadas relaciones y dinámicas”* (Marín, 2007)

Si abordamos el concepto desde la perspectiva física lo podemos definir como *“una zona de características físicas homogéneas, que representa una fracción del territorio de una ciudad, dotada de una fisonomía propia y caracterizado por las trazas distintivas que le confieren una cierta unidad y una individualidad”* (Imbert, 2002). En este sentido, es necesario destacar que esto no sólo se refiere a la infraestructura, sino también a las actividades que en el barrio se pueden albergar, ya que representa un *“soporte de la vida cotidiana y de la actividad residencial en los niveles y frecuencias determinados por los de la oferta de la ciudad como conjunto y por los valores de la sociedad que lo habita y transforma”* (Buraglia, 2002)

La dimensión sociológica del concepto apunta hacia el sentido de comunidad y vecindad, relacionando el carácter social de los barrios con las relaciones grupales que se desarrollan en él, lo que constituye la instalación de redes y conciencia colectiva. En este sentido podemos señalar que *“un asentamiento o urbanización se convierten en barrio, en la medida en que es escenario y contenido de la experiencia compartida de sus pobladores por identificar necesidades comunes, de elaborarlas como intereses colectivos y desplegar acciones conjuntas (organizadas o no) para su conquista, a través de lo cual forman un tejido social y*

*un universo simbólico que les permite irse reconociendo como vecinos y relacionarse distintivamente con otros ciudadanos”* (Torres, 2002).

Desde un punto de vista más psicológico, es posible afirmar que la vida en barrio mejora la calidad de vida de sus habitantes vida ya que “(...) *facilita la convivencia solidaria, la interacción entre grupos y personas; es también el espacio para el aprendizaje y formación del ser social, ya que opera como el lugar para iniciarse en una determinada actividad trascendiendo el marco puramente familiar*” (Torres. 2002).

En nuestro país la preocupación por los asentamientos precarios y su erradicación a viviendas definitivas ha sido una preocupación constante del Ministerio de Vivienda, implementando en este gobierno una nueva política habitacional que busca no sólo aumentar la cobertura, sino también mejorar la calidad en infraestructura de las nuevas casas y generar vida en comunidad a través de los barrios, el objetivo de este programa busca “ *contribuir a mejorar la calidad de vida de la población de extrema pobreza que habita en condiciones de marginalidad sanitaria, dando atención preferencial al mejoramiento de barrios y campamentos irregulares con déficit de servicios básicos (agua potable, alcantarillado sanitario, electricidad y pavimentación), integrando a las familias al sistema de propiedad privada*” (MINVU - SUBDERE, 2007)

### **Habilitación Social:**

La Habilitación Social, desde una concepción general, la podemos entender como “un proceso de desarrollo de habilidades permanentes orientado a que las personas –reconociéndose como sujetos de derechos y deberes– superen sus condiciones de pobreza y marginación social, fortaleciendo su autonomía, desarrollando una acción colectiva en colaboración e integrada con las redes sociales formales e informales” (MINVU, 2008). Esta es una definición operativa del concepto ya que surge de una institución de gobierno en el área habitacional

con la finalidad de dar sustento al objetivo de “Consolidación de un modelo participativo de gestión habitacional y urbana” (MINVU, 2008).

Sin embargo, es importante preguntarse por la capacidad real de habilitación que pueden tener los programas sociales, tanto de gobierno como de instituciones privadas. Desde esta óptica podrían definirse dos extremos posibles, “aquellos que estimulan potencialidades o capacidades de autodesarrollo de los pobres y aquellos que generan dependencia o desincentivan el esfuerzo personal” (Irrarrazabal, 1995).

En este estudio, y de acuerdo a la definición inicial, la habilitación social la es parte importantísima del primer extremo planteado, es decir, donde se genera el ambiente necesario para que las familias sean protagonistas del proceso, siendo capaces de reconocer necesidades, identificar objetivos comunes e involucrarse activamente en las decisiones y actividades vinculadas a satisfacer sus requerimientos individuales y colectivos.

En este mismo sentido, Un Techo para Chile realiza una comprensión de habilitación social en la misma dirección antes señalada, es decir, la determina como “un conjunto de acciones programadas mediante las cuales una comunidad es capaz de adquirir herramientas y desarrollar aptitudes que les permitan mejorar su calidad de vida permanentemente” (Cis, 2004). Así, esta institución privada sin fines de lucro, se plantea como objetivo “generar procesos en las familias que les permita abandonar en forma permanente la situación de exclusión que sufrían al vivir en el campamento”. Lo que busca por lo tanto con este proceso es la consolidación de una comunidad capaz de organizarse activamente para identificar sus fortalezas y debilidades y desarrollar por sí misma - o aprovechando las ofertas existentes en su entorno - el conjunto de acciones necesarias para ello.

## **Hoja de Ruta:**

La Hoja de Ruta de los Campamentos, en adelante HdR, es una herramienta creada por Un Techo para Chile para sistematizar y operacionalizar todo el proceso de Habilitación Social que debe desarrollarse en una comunidad de campamento, para que ésta llegue a ser una Comunidad Sustentable, el gran objetivo de su trabajo.

Para esto, definen una Comunidad Sustentable cuando una comunidad está organizada, con identidad definida, con capacidad de autogestión, tiene el valor de capacitarse constantemente y logra insertarse en las redes formales presentes en la sociedad. Sólo así una comunidad logra anteponerse a la marginación que previamente existía (Bowen, 2007).

Para lograr esto, la HdR plantea un recorrido sustentado en cinco grandes etapas, que a su vez tienen un conjunto de mínimos asociados a cumplir que corresponden a cada una de las dimensiones de trabajo de Un Techo para Chile.

### Primera Etapa: Construcción de Mediasaguas (Inserción)

Esta etapa comienza con la entrada de Un Techo para Chile en el campamento, con el consentimiento de la comunidad de este, a través de la construcción de viviendas de emergencia. La construcción de mediasaguas nos permite aplicar una política de alivio para una necesidad urgente (de suelo y techo) existente en la gran mayoría de los campamentos del país; pero, además, nos permite generar confianzas recíprocas con el campamento para todo el trabajo posterior que vendrá. Termina con la inserción de voluntarios en forma permanente y con la formación de una Mesa de Trabajo: Voluntarios + Dirigentes elegidos por la comunidad.

### Segunda Etapa: Mesa de Trabajo

Se realiza el diagnóstico en conjunto sobre la situación del campamento, sus principales necesidades y la forma de trabajarlas. El voluntariado permanente de UTPCH crece, a través de la gestión de planes de promoción (asesorías jurídicas, reforzamiento escolar, entrega de microcréditos, capacitación en oficios básicos y otros)

#### Tercera Etapa: Comité de Vivienda.

Una vez fortalecida la organización comunitaria y el trabajo en el fomento de distintas aristas para el campamento, se incentiva y asesora a las familias a conformar un Comité de Vivienda, con lo cual se aclara que debe haber un trabajo directo hacia la consecución de una Vivienda Definitiva y un Nuevo Barrio. En esta etapa, jóvenes profesionales de UTPCH trabajan junto al campamento en pos del diseño de estas nuevas casas, la compra de un terreno, la organización para obtener los subsidios, etc.

#### Cuarta Etapa: Construcción del Nuevo Barrio

Una vez diseñado el proyecto y postulado al subsidio habitacional para su ejecución, se desarrolla un trabajo con la comunidad, planificado y fortaleciendo habilidades con miras a lo que será el nuevo barrio, para que más que una simple casa, sea un hogar.

#### Quinta Etapa: Consolidación del Barrio

Ya entregadas las viviendas y logrado el ansiado barrio, se recomienza el mismo proceso, pero ahora trabajando con una comunidad que ha logrado uno de sus mayores sueños. Esto implica buscar nuevos desafíos, organizarse para mantener y mejorar lo obtenido y sortear los obstáculos que aparezcan en esta nueva forma de vida.

Así, la HdR le entrega la posibilidad a UTPCH de plasmar en una metodología concreta cada uno de los elementos distintivos de la propuesta de esta institución, para transformarse en un sello de calidad en el trabajo con comunidades empobrecidas.

La HdR, además, propone actividades y mínimos a conseguir para cada etapa (Educación, Fomento Productivo, Organización Comunitaria, etc.), asegurando un trabajo multidimensional con las comunidades que constantemente se diagnostica, y una fotografía general de la situación de los campamentos de todo el país.

### **Capital Social:**

No existe un consenso definitivo de este término en relación a su definición e implicancias, dado el grado de complejidad que significa la gran variedad de temas que abarca, centrándose principalmente en el estudio de la pobreza y los medios para superarla. Fukuyama indica que el concepto puede implicar “externalidades positivas, enseñándole a la gente virtudes sociales como la honradez, la reciprocidad y el cumplimiento de los compromisos, que luego pueden aplicar a otras personas” (Fukuyama, 2003)

Para la simplificación y estudio del concepto varios autores han optado por caracterizar dimensiones, que nos entreguen delimitaciones de la definición y área de alcance del Capital Social.

Uno de los autores que más ha ahondado en el tema es Raúl Atria (Marín, 2007), quien distingue dos dimensiones, el primero distingue como *Capital Social* “una capacidad particular que tiene un grupo de movilizar recursos”, teniendo como conceptos claves la participación y el empoderamiento ciudadano. La segunda dimensión caracteriza Capital Social se refiere a la “*disposición de redes sociales, desde aquí se desprenden las definiciones de asociatividad y la horizontalidad o verticalidad de las redes sociales*”

Para concretizar estas dos dimensiones el autor desarrolla dos estrategias, con las que pretende realizar habilitación social, señalando que la aplicación de éstas puede colaborar con la superación de la pobreza. Las dos estrategias son (Atria 2003):

- Estrategia de empoderamiento, estrategia que transforma la influencia que detentan algunos miembros del grupo hacia el interior de éste y en la organización del grupo que le permite actuar hacia el entorno, o sea, con respecto a otros grupos o agentes externos a él . Es decir, que estas acciones van dirigidas a potenciar el liderazgo al interior del grupo, de manera tal que evolucione desde un “liderazgo en” a un “liderazgo para él”. (Atria. 2003;583)
- Estrategia de asociatividad, condiciones dirigidas a expandir o fortalecer la trama o alcances de las redes en que participan los miembros del grupo, potenciando la cooperación y colaboración mediante la identificación, comunicación y acción concertada con los aliados” (Atria. 2003;585)

En la búsqueda de una clara definición del Capital Social, encontramos una de las más utilizadas, acuñada por Robert Putman, quien señala que “*capital social se refiere a las redes, normas y confianzas que permiten a los individuos actuar en conjunto y conseguir sus objetivos*”(Putman, 1993)

Putnam, en su libro *Bowling Alone*, define, como primera aproximación, dos tipos de capital social (Putman, 1995):

- *Brindging* o inclusivo, conecta a las personas con otras fuera de su grupo inmediato, estas redes están centradas más allá de sí mismas y se conectan con gente que se encuentra fuera de su círculo social.
- *Bonding* o excluyente, conecta a personas de la misma comunidad en que se desarrollan, lo cual tiende a generar más exclusión y grupos más homogéneos.

A pesar, que ambos tipos pueden resultar útiles para la organización, la definición de Capital Social Bonding puede acarrear más externalidades negativas, pues se pueden convertir en redes cerradas y alejadas del resto de la comunidad y el lugar en el que habitan.

Sin embargo, algunos autores argumentan que no es posible poner atención sólo en las normas, redes y organizaciones que se desarrollan horizontalmente. También es necesario considerar las relaciones verticales de poder, o las diferencias en el control de los recursos.

De este modo se han destacado aspectos positivos y negativos que rodean esta definición (Marin, 2007):

- Aspecto positivo: el desarrollo de capital social puede significar una red de contactos y relaciones que contribuyan a la seguridad económica para aquellos que se encuentran cercanos a la línea de la pobreza. También puede provocar movilidad laboral favoreciendo a quienes tienen acceso privilegiado a recursos de información
- Aspecto negativo: puede ser utilizado de variadas maneras, algunas de ellas no democráticas, por ejemplo en redes de corrupción que se forman entre economía y política o el capital social que requieren organizaciones criminales como la mafia. Además estas mismas normas, redes y organizaciones pueden excluir a algunos individuos o grupos que no sigan los mismos patrones.

En síntesis, podemos afirmar que el Capital Social revela la gran importancia de las relaciones horizontales al interior de las organizaciones de la sociedad civil, y más aún en organismos que se desenvuelven en un medio de extrema pobreza, ya que genera ayuda mutua y redes de compromiso que pueden fortalecer el sentido de comunidad y la búsqueda de un objetivo común, provocando un mejoramiento de la calidad de vida, fundamentándose en que el capital social *“constituye un elemento de acceso diferenciado de los agentes sociales de un*

*grupo, a la información, bienes culturales y materiales de la sociedad, puede ser tomado como un factor estratégico para el desarrollo” (Marin, 2007).*

Nos parece de gran importancia definir el término de Capital Social, pues es a nuestro juicio lo que se genera a través de las directivas formadas en campamentos y barrios; movilizandando personas, recursos y trabajo

### **Participación Ciudadana y Social:**

Para definir la participación dentro del contexto de los campamentos y barrios, es necesario conceptualizar en torno a las concepciones de Participación Ciudadana y Participación Social; pues de esta manera, podremos entrelazar y definir estos alcances teóricos con la participación real al interior de los asentamientos a estudiar.

Como primer alcance podemos definir que las formas más básicas de participación de la sociedad se genera cuando el Estado es capaz de darse cuenta que no puede generar, articular, coordinar y proveer las nuevas respuestas sociales que la ciudadanía requiere. Así, los organismos gubernamentales deben buscar soluciones específicas a problemas complejos y particulares por la vía de diferentes combinaciones de política social: articulando políticas universales con programas altamente específicos y procurando acercarse lo más posible a los usuarios o beneficiarios de la acción pública. En este contexto, el Estado no puede actuar solo, ni aunque resuelva en su interior, los requisitos de versatilidad, dinamismo, coordinación y eficiencia que se requieren (Serrano, 1998), en consecuencia *“(...) el Estado se convierte en un agente que busca las esferas de autorregulación de la sociedad y busca desatar las energías de la gente para abordar sus propios problemas, comunicarse libremente y coordinar sus actividades en un medio organizado por el derecho. Aquí la participación es clave, llegando a constituirse en el motor del desarrollo social” (Bruner, 1996)*

De este modo, Serrano destaca que la participación plena y real, *implica tomar decisiones, es decir, compartir el poder, pero como este nunca ha sido en concesión de quienes lo ejercen y poseen, se necesita capacidad de organización para captarlo, pero es precisamente lo que falta a quines han sido excluidos y la participación se justifica, en función de propiciar o fomentar espacios que permitan conocer y resignificar las formas de construcción de consenso para el ejercer de forma directa el interés de las personas.*” (Serrano, 1998).

En este sentido, la participación de la Sociedad Civil es clave, ya que debe trabajar junto al Estado para realizar una labor de mutua responsabilidad; por un lado el gobierno debe ser capaz de crear los espacios necesarios y la ciudadanía debe participar e involucrarse de acuerdo a las necesidades que los afectan, aumentando de esta forma la proactividad en las políticas sociales. De este modo, esta acción participativa pretende integrar intereses, responder a las necesidades y demandar lo que la sociedad estime importante.

Definir específicamente Participación Ciudadana no es tarea sencilla, ya que existen varios autores que han incursionado en este aspecto, de igual manera es posible determinar incipientemente que participación social es “(..) *la posibilidad de que personas o grupos influyan directamente o a través de representantes elegidos directamente en la determinación de la agenda pública, así como en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas, programas y/o proyectos públicos*” (Arberas, 2005). En este sentido, podemos distinguir entre Participación política, la cual está relacionada con el ámbito electoral, y participación social de carácter más directo, de esta también podemos distinguir la comunitaria que actúa en un territorio definido.

Según Nuria Cunill, la Participación Ciudadana puede ser entendida como “ (...) *la participación política, pero se aleja de ésta al menos en dos sentidos: abstrae tanto la participación mediada por los políticos, como la que el ciudadano ejerce cuando le exige a las autoridades políticas. Es decir, expresa la intervención*

*directa de los agentes sociales en actividades públicas.” (Cunill, 1998)*

Relacionando conceptos es posible asegurar que la Participación Ciudadana reúne y aplica conceptos de participación social, política y comunitaria.

La participación ciudadana en las políticas públicas supone la influencia de los individuos y sus organizaciones en la toma de decisiones en asuntos que presentan alto interés público, en cuanto a la priorización de sus propias necesidades y problemas. La participación ciudadana ideal sería aquella en la que los sujetos de la política social se sienten parte y colaboran con el diseño, control y gestión de los programas; de esta manera, este proceso genera habilitación, experiencia y posibilidades de desarrollar en el futuro otros proyectos sociales relevantes. (Serrano, 1998)

De esta manera, se puede lograr la legitimación de la participación ciudadana a través de la responsabilización y contribución, traducida en el aporte de recursos humanos y materiales a las políticas y programas. Se supone que esta participación generaría mayores derechos a las personas de ser considerados en la toma de decisiones y en la gestión (Tohá, 1997).

Existen mecanismos definidos que determinan las formas e instancias en que la ciudadanía manifestará sus intereses, lo que en consecuencia determinará el tipo de participación que ejercen:

Desde una lógica de mercado contamos con el mecanismo de salida, más conocido como *exit* (Serrano, 1998), si un servicio no satisface el consumidor puede simplemente dejar de usarlo, esta se trata de una decisión personal e individual vinculada directamente con el mundo privado.

Hirschman determinó en 1970 el mecanismo de *voz o voice*, que implica el involucramiento en lo público, por medio de reclamos, protestas e intentos de influir masivamente en ciertos aspectos, esta forma de expresión está directamente relacionada con la participación social.(Serrano, 1998) Este elemento supone ciudadanos alertas, informados, activos, con motivación y

capacidad para influir en la definición de los servicios provistos y sus características, en la gestión misma de los servicios (toma de decisiones), en la evaluación y control de sus resultados.

El tercer mecanismo, accountability o cuenta pública, exige un nivel de influencia y compromiso mayor, ya que es mucho más preciso y requiere ejercer contrapeso frente a la acción de la autoridad, el objetivo es supervisar el cumplimiento de objetivos y metas adquiridas. *“Por medio de este control, individuos y organizaciones asumen responsabilidades frente al desempeño público”* (Serrano, 1998)

Los últimos dos mecanismos, voz y cuenta pública o también llamado control ciudadano, requieren de la implementación de iniciativas gubernamentales que convoquen a la comunidad, para canalizar su participación, conocer sus opiniones y preferencias respecto a temas determinados. Por otra parte, la existencia de organizaciones comunitarias o de base pueden llegar a constituir instrumentos de contraparte en la gestión pública, promoviendo el uso eficiente de los recursos y asegurando la respuesta a sus demandas ciudadanas. (Orrego, 1995)

Además de los mecanismos de participación que se pueden desarrollar entre la población y sus autoridades, nos parece importante resaltar consideraciones del espacio en el cual se pueden desarrollar las acciones participativas, pues nuestro objetivo es determinar la participación a nivel de campamentos y barrios.

En este sentido rescatamos la definición de Sabatini quien señala *“(...) que la dimensión territorial/local es un espacio por excelencia para procesos participativos, por cuanto los conflictos que a ese nivel se presentan cautivan en forma directa el interés de las personas, especialmente cuando sienten que sus acciones pueden incidir en el lugar en que residen”*. (Sabatini, 1997) . De esta forma, en nuestro país la comuna es un lugar privilegiado para el desarrollo de acciones participativas, por el tamaño más reducido y la cercanía de las

autoridades locales con la comunidad, lo que genera una mayor identidad con los representantes, por lo tanto se puede conseguir mayor coherencia entre las necesidades de la sociedad civil y las decisiones gubernamentales; así la *“participación ciudadana fortalece la gestión local, incrementa la eficiencia y eficacia de la decisiones comunales, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida y la superación de la pobreza”*(Serrano, 1998)

Por su parte, Cardenalli y Rosenferld sostienen que los *“modelos de participación socialmente aceptables, que se despliegan en esferas localistas (generalmente barriales), a la manera de solidaridades próximas, pueden resultar altamente positivos para los grupos beneficiarios, tanto en el plano de la satisfacción de ciertas demandas y necesidades, como en el de la construcción de identidades individuales y colectivas”* (Cardenalli y Rosenferld, 1998). Siguiendo esta premisa, la participación a nivel de campamentos y barrios se podría desarrollar mejor, al ser un espacio aún más reducido y con mayor relación entre representante y representado.

En espacios reducidos es más probable que se desarrolle una eficiente coordinación horizontal, pues es menor el número de personas que deben organizarse y tienen mayor cercanía entre ellos, Esta organización se desarrolla a través de un mecanismo de coordinación de redes, según Lechner *“ (...) se trata de una coordinación entre distintos actores interesados en un mismo asunto con el fin de negociar y acordar una solución, de formular y llevar a cabo decisiones colectivas en torno a determinado tema compartido. Cada actor defiende sus intereses propios a la vez que colabora en decidir una solución compartida”*(Lechner, 1997)

## **Tipos o modalidades de participación:**

Existen varias tipologías y formas para clasificar este concepto, pero para efectos de esta investigación definiremos los tipos de participación de acuerdo al momento en que se desarrolla la acción participativa. (Serrano, 1998)

- **Participación como Habilitación Social y Empoderamiento:**

Combina la participación en la toma de decisiones con la acumulación de capital social y empoderamiento. Es un tipo de participación en la cual la comunidad adquiere destrezas y capacidades, fortalece sus propios espacios y organizaciones y actúa con un sentido de identidad y de comunidad propio. A la vez logra proponer temas al Estado, influir directamente en la toma de decisiones e incrementar su capacidad de negociación e interlocución con el sector público.

- **Participación Gestionaria**

Combina la participación asociada a la toma de decisiones, lo que genera principalmente beneficios concretos de satisfacción de las necesidades básicas de la población. Esta modalidad considera a los beneficiarios como gestores de programas públicos para dar a respuesta a problemas locales; dotando de capacidades a la comunidad. Supone que existe liderazgo social e información para actuar como interlocutor de las agencias estatales y/o gubernamentales.

- **Participación Instrumental**

Esta reúne la participación que tiene por propósito la satisfacción de necesidades básicas y aquella que utiliza la oferta tal cual viene predefinida desde los canales institucionales correspondientes.

- **Participación Consultiva.**

Aquí se intersectan la participación que permite acumulación de capital social y aquella que se incorpora a reglas del juego preexistentes. Centralmente se visualizan acá las experiencias tipo cabildos o consultas locales, las que respetan la identidad local y desde esa medida contribuyen al capital social y abren espacios de conversación y consulta sobre temas a los que convoca la autoridad.

### **Representatividad:**

La representación es un concepto susceptible de definir desde muchos tópicos, siendo uno de los más importantes la definición proveniente desde la esfera política, donde el concepto asume una discusión que se remonta a los inicios del derecho romano, pasando por el período de la ilustración y los autores clásicos, que es donde alcanza su mayor desarrollo, terminando en la discusión actual de autores tales como Sartori, Huntington y O'Donnell.

Podemos plantear sin embargo, que la representación, para darnos una idea a esta primera aproximación, en términos macros se constituye como una “vinculación orgánica entre la expresión de las exigencias, su recepción por parte de los gobernantes (cuyo mandato es periódicamente verificado y puede ser revocado por medio de las consultas electorales) y la traducción de las preferencias en decisiones (cuyos efectos también ellos pueden incidir sobre la verificación electoral del mandato)”. (Bergalli, 1993). En pocas palabras, en esta perspectiva el consenso electoral es la norma y todo el problema de la representación política queda reducido al análisis de una única dimensión, la forma de gobierno, donde la representatividad se convierte en el pilar principal de las democracias modernas.

Siguiendo a Sartori, el concepto de representación abarca tres significados diferentes. En primer lugar, conlleva la idea de mandato o instrucción. En segundo lugar, la idea de representatividad, es decir, semejanza o afinidad. Por último, la idea de responsabilidad u obligación de rendir cuentas. El primer significado está estrechamente ligado al derecho y pertenece al contexto de la representación jurídica; el representante es delegado o mandatario. El segundo se acerca más a la perspectiva sociológica, donde la representación tiene la connotación de la existencia de aspectos afines, por ejemplo étnicos, entre representantes y representados. El representante, en este caso, posee o encarna ciertos rasgos o características en algún sentido relevantes para su base electoral. El tercer significado, es decir la idea de responsabilidad, se relaciona estrechamente con el gobierno representativo (Sartori, 1979).

Esta concepción de la responsabilidad tiene asimismo dos vertientes:

- 1.- Por un lado existe la responsabilidad personal ante alguien, es decir la obligación del representante de responder ante el representado.
  
- 2.- Por otro lado, existe la responsabilidad funcional de alcanzar determinados patrones establecidos, tales como una conducta honesta o una actuación eficiente.

Acá, es necesario presentar la distinción que para efectos de nuestro trabajo se plantea como un tema de absoluta importancia. Dicha distinción dice relación con la diferenciación entre los conceptos de representación y representatividad.

Debido a esto, la representatividad la vamos a tratar de comprender en un contexto específico, con características definidas para ese contexto y las particularidades que surjan de su análisis.

## **Representación y Representatividad:**

¿A qué se debe esta distinción? ¿Por qué hacerla? En el ámbito comunitario, y por encontrarse enmarcada en figuras legales que de alguna manera la tutelan, la representación aparece para los sujetos involucrados como algo dado históricamente.

Esta historia trae consigo los intentos estatales por direccionar los caminos por los que las organizaciones comunitarias, sean estas territoriales o funcionales, han enmarcado y enmarcan hoy sus estrategias de actuación o promueven su articulación orgánica (Espinoza, 1998). La ley sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias nos da la pauta de ello en la medida que en las organizaciones territoriales o funcionales, la representación se establece casi de manera automática, recayendo sobre la directiva al que el cuerpo legal le otorgó personalidad jurídica por contar con una cantidad importante de personas con posibilidad de asociarse.

Con esto, esta automaticidad de la relación redundará necesariamente en el establecimiento de una dinámica dialógica de transmisión de deseos y de agregación de intereses; en la construcción de redes y lazos solidarios; en la inspiración de mutua confianza entre los que ejercen la representación y los representados (Espinoza, 1998). Esto implica que, más allá de la estructura y canales de diálogo propios de las directivas de estas organizaciones que representan intereses colectivos de una población determinada, necesariamente se vean desplegados mecanismos legitimados de representatividad.

Creemos que esta diferenciación conceptual nos orientará en el ejercicio de interpretación de la complejidad presente en la representación y sus recursos en el ámbito comunitario.

### La representación comunitaria como relación establecida:

Como dijimos, en el ámbito comunitario y mediando un proceso histórico oscilante entre el fortalecimiento y el encuadramiento de sectores populares, la representación aparece como una relación dada por ley. En este sentido, entendemos el concepto de representación en esta esfera particular de relaciones humanas, en referencia, por un lado, al reconocimiento institucional (dado por el Estado) y, por el otro, a la relación dada por esos marcos normativos formalizados, entre los sujetos de la representación (con sujetos de la representación nos referimos tanto los representantes como los representados).

Estos aparecen sujetos a esa representación en la medida en que su actuación colectiva debe darse en concordancia con un marco legal establecido; que las acciones individuales de los asociados no están reconocidas por las autoridades y en tanto que solo la directiva o integrantes de esta actuando individualmente están capacitados y tienen permiso legal para poner en marcha acciones que vayan en dirección de conseguir beneficios para la comunidad, solucionar problemas que se presenten, realizar las gestiones para la obtención de la casa propia, para el mejoramiento del barrio, entre otras. Esto implica que el poblador no tiene reconocimiento externo individual en el ámbito que abarca la Ley de Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias más que a través de alguna organización a la que pertenezca, sea una junta de vecinos o un comité con personalidad jurídica, volviéndose, de alguna manera, pasivo frente a la figura totalizadora que simboliza dicha organización legalmente autorizada a poner en marcha el proceso de sustitución del todo por la parte. Esto no significa que la pasividad que representa esta relación sea desfavorable para la persona individual, sino que se convierte en una forma de aprovechar la capacidad organizativa que existe en los campamentos y barrios (Gallegos, 2006), siendo importante el aprovechamiento que se pueda dar de las voluntades individuales, para conjugarlos con los objetivos colectivos comunes.

Ese reconocimiento institucional, dado por el marco legal de otorgamiento de personalidad jurídica, se pone de manifiesto en la relación de representación: la autoridad competente asegura el ámbito de actuación de una organización determinada, establece las pautas de actuación de esta y sus líderes, establece los mecanismos de representación para los representantes y representados y plantea los límites que dicha organización deba tener.

Es decir, más allá del plano de las formalidades de la ley en donde la norma puede obligar o disponer objetivamente pero no incidir definitivamente en las posiciones (o disposiciones) de los sujetos, se trata de descubrir los mecanismos posibles de articulación o tensión entre esa representación automática y su manifestación cotidiana en tanto representatividad.

Nos encontramos entonces, por un lado, con la existencia de un grupo comunitario que, susceptible de devenir en un colectivo, se encuentra en situación de delegar facultades en un otro que enmarca la relación colectiva, para el logro de ciertos objetivos que deben hacerse oír dentro de una estructura más general de reglas e instituciones. Esta relación se puede ilustrar en lo que son las directivas de campamentos que, para formar un comité de vivienda, se unen con otros campamentos, pasando a formar un colectivo mayor, que trabajará como un todo para lograr sus objetivos.

Y, por el otro, con la forma en que se manifiestan los mecanismos de absorción y homogeneización de intereses y/o proyectos en juego por parte de los representantes y que hacen posible esa colectividad.

#### La representatividad como capacidad inscripta en una relación:

La representatividad no puede reducirse al reconocimiento institucional u organizacional dada por el Estado en su legislación respecto a las organizaciones comunitarias, sino que involucra una capacidad de los sujetos inmersos en esa relación.

Una aptitud vinculada con, y surgida de, la relación de representación a la que a la vez retroalimenta, legitimando el cuerpo legal hacia el interior de la relación (“surgida de” dado que la representación en los lugares en que se desarrolla una actividad corresponde al directorio o directiva al que la autoridad competente le ha otorgado personalidad jurídica, o sea, a aquel que posee la representación por ley).

Con esto, es importante tener previamente en cuenta los fundamentos en los que nos podemos basar para comprender una conducta que incluya la representatividad como parte integral de su desarrollo. Estos fundamentos tienen su base en la solidaridad y la presencia de intereses en común con otras personas. La solidaridad no es un sentimiento espontáneo sino una construcción en la que intervienen procesos de identificación, de percepción de intereses comunes, de aspiraciones, de formulación de estrategias. No se trata de la adición mecánica (o mecanizada desde instancias superiores) de situaciones particulares semejantes que responden instantáneamente a incentivos, sino de un proceso comunicativo (Catalano, 1995) que permite redefinir los intereses individuales como intereses colectivos. Es esta capacidad de definición y redefinición (y el hecho de ser considerada legítima) lo que llamamos representatividad.

Una primera y amplia definición de representatividad la podemos resumir como la capacidad de homogeneizar lo heterogéneo. Como momento de la relación en que necesariamente reaparecen las individualidades tomando cierto protagonismo, no porque la acción individual se torne repentinamente eficaz, sino porque esas individualidades se hacen fundamentales para sostener el proceso de homogeneización.

¿Qué significa esto? Para poder actuar legítimamente en nombre de aquellos a los que representa (esto es, para que sus actos sean percibidos como no cuestionables ya que se asientan en un proceso colectivo de construcción de esa

actuación) aquel que asume el rol representativo, necesita superar la instancia naturalizada de la representación y encarar, en relación con los representados, un proceso compartido de homogeneización de lo que es heterogéneo: necesita hacerse representativo.

La representatividad es pensable como una potencia ratificada en el acto: la de aprehender o absorber los intereses diversos y las demandas diferentes del grupo representado que, por definición es heterogéneo pero se muestra homogéneo cuando cristaliza, siempre relativamente, en un colectivo-representativo (Ochoa, 2004).

La posibilidad última de construcción de un colectivo de representatividad implica, en este sentido, un poder otorgado: el de valorizar y jerarquizar las demandas de aquellos con quienes se establece una relación de representación y de plantear las estrategias para su consecución. El conjunto de demandas aparece, de alguna manera, subordinado legítimamente a las formas de expresarlas: para objetivarlas discursivamente, resulta necesario un escalonamiento jerárquico y el planteo de las estrategias para ponerlas en juego en el campo de interacción del que se trate. Escalonamiento y planteo estratégico a los que se llega mediante una evaluación y conocimiento de ese campo o espacio en el que se manifiestan las correlaciones de fuerzas y en el que se pretende intervenir directamente. La constitución en colectivo de un grupo determinado, podemos decir que depende de esta capacidad o aptitud del grupo representante de jerarquizar y homogeneizar legítimamente las demandas emergentes.

Lo que nos interesa resaltar en este caso es esta capacidad de agregar y homogeneizar legítimamente intereses, demandas y deseos del grupo al que se representa. En esta distinción aparecerá con fuerza y, necesariamente, una figura a la que haremos referencia como eje fundamental para dar cuenta de lo que llamamos representatividad: el o los dirigentes, los que valorizan sus funciones desde el momento en que es él (o ellos) el que está en contacto cotidiano y

constante con las condiciones conflictivas de las relaciones entre su grupo, comunidad o entorno; y puede, en forma legitimada, llevar adelante ese proceso de jerarquización y homogeneización.

Recapitulando. La representación responde al reconocimiento de las organizaciones comunitarias como una particular institución social, en tanto que la representatividad puede pensarse en relación a la identidad que ese reconocimiento externo puede implicar. Estamos hablando de diferentes niveles de construcción socio-política de esta institucionalidad organizativa. Por un lado la cristalización en la ley del reconocimiento de las organizaciones comunitarias y por el otro, la más cotidiana e imprevisible estructuración cambiante de una identidad comunitaria (Ochoa, 2004).

En este sentido la relación entre representación y representatividad (su articulación o sus tensiones posibles) puede manifestarse desde, al menos, dos dimensiones: el reconocimiento y la identidad.

Sobre el reconocimiento institucional ya hemos hecho referencia más arriba. La Legitimidad Institucional es un hecho histórico (plasmado en la ley hace 3 años, pero que se presenta desde la década del 60', y es la que hace a las organizaciones comunitarias sujetos de derecho. El reconocimiento externo, conlleva además, el significado explícito en cuanto a la finalidad que esa institución debe cumplir y por cuyo cumplimiento el Estado le otorga o reconoce poderes específicos: interpretar, manifestar, resguardar, exclusiva y excluyentemente, los intereses colectivos de la población que representa.

En cuanto a la identidad (o legitimidad interna) su historicidad es más compleja desde el momento en que abarca una construcción cotidiana dada por el contacto, la relación diaria, las batallas y reivindicaciones conseguidas que acrecientan, en la memoria colectiva, la imagen de un grupo social unificado por un nombre y por su cohesión.

¿Por qué decimos que la estructuración de la identidad aparece como imprevisible?

Tomamos el concepto de identidad como una forma siempre provisoria de constituirse un colectivo. Forma que es asumida en las sucesivas contradicciones materiales y simbólicas que se dan dentro de un campo de interacción relativamente acotado en un momento dado (Vazquez, 2002). En esta definición (reconocemos, muy acotada y parcial) de identidad, incluimos la definición que hace el grupo de sus propios intereses, susceptibles éstos de ser aglutinados frente a otro u otros.

Pero para que la unidad de grupo se mantenga cimentada por esa identidad, necesita, además de la aprobación interna de la unificación de lo heterogéneo, una afirmación propositiva de una oposición. Oposición que se construye a través de las demarcaciones (materiales y simbólicas) de lo que no se es. La identidad entendida, entonces, como un núcleo dialéctico que se reconoce en su propia negación, es un constante proceso de cambio en contradicción continua con lo otro.

En estas páginas quisimos abordar el tema de la representación en el ámbito de las organizaciones comunitarias, haciendo el ejercicio analítico de separarla o diferenciarla conceptualmente de la idea de representatividad como momentos de construcción correspondientes a diferentes niveles de actuación: uno más institucional cuyos recursos de actuación están de alguna manera establecidos por la ley de Junta de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias y por el manejo de ciertos recursos, y otro más cotidiano, en el que el o los dirigentes adquieren un rol fundamental como articulador de voluntades individuales en la práctica colectiva y en el que el establecimiento de reglas y marcos referenciales de las acciones depende más del diario contacto con las condiciones generales de la comunidad en la que se encuentra que con la capacidad o el poder en el manejo de incentivos selectivos.

En definitiva, la representatividad en la institucionalidad de los campamentos y barrios está relacionada con la capacidad de gestión que tienen las dirigencias con respecto a los beneficios que pueden conseguir para sus asociados. Esto, porque el acceso a la gestión no es más limitado que para cualquier otra organización donde se necesiten representantes. Por tanto, en un sentido, la gestión se encuentra por encima de cuestiones doctrinarias, ya que se puede configurar como una actividad superior frente a la representatividad definida en forma ideológica (De la Garza, 1998). Es decir, quien representa no se puede definir teóricamente en términos de intereses de clase o en términos ideológicos, sino que desde el economicismo de la base que lo respalda. Por lo tanto, se trata de una capacidad de representación medible empíricamente a través de las opiniones de los pobladores, asociados o comunidad y no de la, se podría decir, derivada del concepto abstracto de conciencia de clase.

En otras palabras, el representante en contextos de campamento y barrio es aquel que puede constatarse de alguna forma empírica a través de la consulta de los pobladores o por los resultados materiales de las acciones, y no el que posee la ideología correcta que permita deducir las acciones a seguir en la coyuntura, independientemente de sus resultados prácticos; porque el objetivo para este tipo de representante no es mejorar los niveles de vida de su población, sino que hacer conciencia en el conflicto de la lucha de clases (De la Garza, 1998). De esta forma, la legitimidad es otorgada por la capacidad de gestión, así como también el respeto al sentir de la base.

## **Liderazgo:**

Definimos liderazgo como *“la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se da mediante indicaciones y órdenes. Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida. Es la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas, así como una fuerza dinámica que motiva y coordina la organización”* (Hueta, 2006)

También podemos entender el concepto como *“el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado”* (Viveros, 2003). El jefe o dirigente tiene derecho a mandar, pero no en forma absoluta, es importante que este dirigente logre producir consenso mediante la confianza, basado en la unificación de intereses, opiniones y sentimientos de afecto entre autoridades y los subalternos; obteniendo de esta forma el carácter de líder. (Viveros, 2003)

De esta manera, debemos distinguir entre líder y administrador o jefe, pues no siempre quien manda estará dotado de características de liderazgo, aunque cabe destacar que tampoco son cualidades excluyentes. *“El liderazgo lucha por lograr un cambio, mientras que la simple administración se enfoca en mantener el equilibrio, un líder eficiente inspira a la gente a trabajar con ahínco en aumentar la productividad; un administrador eficaz se asegura que la gente reciba el pago adecuado por su esfuerzo”* (Hueta, 2006)

Es incontable la cantidad de clasificaciones y teoría existentes sobre las características y tipos de liderazgo, pero para efecto de nuestro estudio analizaremos aquellas que más se acercan a la labor de dirigente social.

Para comenzar a establecer características específicas de acuerdo a este trabajo definiremos algunas competencias importantes, que pueden convertir a una persona en líder efectivo (Hellriegel: 1999; 303):

- **Crear Visión de Futuro:** Los líderes tienen la capacidad de atraer seguidores creando una visión de futuro, una vez que logran compartir esta visión con otros y conseguir que estos se comprometan, esta mirada hacia el futuro se posesiona entre sus partidarios, adhiriendo con las metas y los valores de los líderes.
- **Comunicación eficaz:** Los líderes exitosos tienen la capacidad de comunicarse fluidamente con sus seguidores, para lograr transmitir su visión de futuro, sus metas y desafíos.
- **Ejercicio de la autoridad:** El líder les permite a sus partidarios, a pesar de ejercer influencia y control, participar en el desarrollo de su labor, en el cumplimiento y en la toma de decisiones. Para esto los líderes requieren generar un alto nivel de motivación y participación, para de esta manera aprovechar las capacidades de sus seguidores.
- **Conocimiento de sí mismos:** Un líder efectivo requiere conocer sus debilidades y fortalezas, además de buscar retroalimentación para evaluar continuamente la gestión que realizan.

Respecto a los Tipos de Liderazgo, existen modelos que caracterizan las distintas formas en que se puede desarrollar un líder. Los modelos tradicionales son el de rasgos y el conductual. El primero se relaciona con las cualidades del líder, ciertas capacidades y características de su personalidad, pero no especifica las razones del éxito o fracaso de los líderes; de esta manera, nace el modelo Conductual que se centra en las acciones de quien ejerce el liderazgo, más que en sus rasgos personales, en esta teoría es trascendental el comportamiento del líder y la forma en que esto afecta a su desempeño. (Hellriegel: 1999; 329):

Finalmente es el Enfoque de Contingencias el que considera las situaciones en las que se desenvuelven los líderes, desde aquí se desprenden cuatro modelos: el de Fiedler, Hersey y Blanchard, House y Vroom y Jago. Pero para efectos de esta investigación nos referiremos al segundo modelos de Hersey y Blanchard, el cual nos parece el más apropiado a la hora de evaluar dirigencias sociales.

Este modelo se basa en la cantidad de conductas de relación y conducta de tareas que el líder aporta en una situación, esto a la vez está ligado en la disposición del seguidor. Se identifican dos tipos de comportamientos, el de tarea, que indica el grado en el que un líder expresa en forma detallada a sus seguidores qué hacer, así podrán supervisar y controlar la conducta de quines los siguen. El segundo es llamado comportamiento de relación, señala el grado en que un líder escucha y brinda apoyo a sus seguidores y hace que estos se hagan partícipes de la toma de decisiones. (Hersey y Blanchard: 1996; 42)

También los autores definen estilos de liderazgo, definidos según la disposición de sus seguidores: (Hellriegel: 1999; 316)

- **Estilo Explicativo:** Brinda instrucciones claras y específicas. Debido a que los seguidores no pueden realizar la tarea, por esta razón se hace necesario dirección específica y supervisión estrecha, es decir, el líder indica a sus subordinados qué hacer y cómo hacerlo. Sin tener una mayor relación con la comunidad.
- **Estilo Participativo:** Funciona mejor cuando los seguidores cuentan con una posibilidad real de realizar tareas y participar en la gestión. Este nivel exige plena comunicación de los subordinados con el líder, éste debe estimular y respaldar el uso de las habilidades de su comunidad, como un verdadero trabajo en equipo.
- **Estilo de Delegación:** Brinda pocos comportamientos de tarea o de relación porque los subordinados tienen la autoridad de tomar sus propias

decisiones, son ellos solos los que deciden cómo y cuándo hacer las cosas, sin mayor implicancia del líder.

Nos parece importante destacar que para efectos de esta investigación empalmaremos el concepto de líder con el de dirigente social, ya que en el siguiente trabajo tomaremos a los dirigentes, de campamentos y barrios, como líderes dentro de su comunidad, para esto a continuación presentamos un enlace entre el término

### **Liderazgo y organizaciones comunitarias:**

De acuerdo con la ley n° 19.418, sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Sociales, podemos dar alguna definición que nos ayude a comprender la existencia de esta forma de organización social presente en este tipo de asentamiento popular. Nos referimos a las mesas de trabajo, los comités de vivienda, de allegados, de adelanto, construcción y/o ampliación, que se constituyen como la forma organizativa presente en la comunidad de un campamento y barrio.

Así, la ley entiende por Organización Comunitaria Funcional a aquella con personalidad jurídica y sin fines de lucro, que tenga por objeto representar y promover valores e intereses específicos de la comunidad dentro del territorio de la comuna o agrupación de comunas respectiva (*Ley 19418*)

De acuerdo al Manual para la Gestión Comunitaria (2005), elaborado por el Ministerio Secretaría General De Gobierno en su División de Organizaciones Sociales, son los dirigentes comunitarios los encargados de la dirección de este tipo de organización, por lo que debe desarrollar un sinnúmero de tareas para que la organización a la cual dirige funcione de manera óptima.

En esta misma línea, el rol del dirigente social se puede definir como la responsabilidad general que este tiene para con su organización y la gente que la

compone, el cual emana de las necesidades e intereses de la organización respectiva (Manual para la Gestión Comunitaria, 2005). En su labor, el dirigente debe cumplir con ciertas responsabilidades que son intrínsecas al cargo que desempeña y que por lo tanto son específicas de este tipo de dirigencia. A su vez, debe poseer ciertas habilidades que le permitirán llevar a cabo su labor en forma efectiva. Desde luego, todo este conjunto de características otorgan la base para comenzar a analizar el liderazgo que se da en las personas detrás de la dirigencia comunitaria.

De esta manera, podemos relacionar lo que entendemos como liderazgo con la labor de los dirigentes sociales, debido a que la función dirigenal lleva como elemento primordial el ejercicio de este. Existe una conexión de elementos que describen el contexto donde se inserta la dirigencia social que dicen relación con el poder y la representación, las características y las habilidades de los líderes, los tipos de liderazgos y la forma de ejecutarlo.

“La materia prima del líder es el poder, entendido como la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan, así, el liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados” (MGC 2005)

La posibilidad de ejercer liderazgo está relacionada con la fuente de poder, es decir de la instancia de donde proviene la capacidad de influir del líder, a su vez, existe una interrelación entre los diferentes tipos de poder y el líder: “están respaldados por grupos, personas u organizaciones; tienen capacidad de persuadir y convencer; manejan información relevante respecto a los objetivos que persiguen; por su trayectoria previa, la sociedad o la organización a la que pertenecen les asigna poder legítimo” (MGC 2005)

Como elemento principal, una de las premisas con las que el o los dirigentes sustentan su trabajo, es asumir que se puede mejorar la situación presente y que

es necesario cambiar algunos aspectos de la conducta que se está siguiendo y, lo otro, es tener la voluntad y la motivación para hacerlo. Al reunir ambas condiciones, se está siguiendo el camino indicado para realizar un ejercicio efectivo del liderazgo (Manual para la Gestión Comunitaria, 2005). Sin duda, los líderes quieren ser efectivos, es decir, ser capaces de lograr las metas que se proponen con el menor costo de tiempo y de recursos materiales y humanos posibles.

Desde el punto de vista de las organizaciones sociales, idealmente el(la) dirigente(a) debe ser un(a) líder, es decir, con su comportamiento lograr que los(as) demás integrantes se esfuercen en alcanzar las metas de la organización (Manual para la Gestión Comunitaria, 2005). Con esto, se plantea que las dirigencias de organizaciones comunitarias deben desarrollar algunas características que permitan explicar en ellas la presencia de liderazgo. Estas características son:

- Usar el poder que se tiene, con responsabilidad y respeto por los miembros de la organización.
- Actuar como un servidor de la organización y no como el dueño de ella.
- Ser capaz de planificar acciones futuras y transmitir esa visión a los demás.
- Mantener una dirección clara sobre el futuro de la organización.
- Guiar a los socios en el camino trazado.
- Ser capaz de animar a los demás para construir la realidad que se desea.
- Entender cómo motivar cuando hay dificultades o se presentan obstáculos en el camino.

- Tener muy claro que es tan importante comprender a los otros como ser comprendido.
- Tener iniciativa y estimular a los demás a usar la propia.

Los dirigentes de organizaciones comunitarias de campamentos llevan a cabo su labor en contextos de alta vulnerabilidad social, pero a su vez, van definiendo sus pautas de progreso y bienestar a partir de un esfuerzo colectivo que tiene como objetivo primordial superar las condiciones de exclusión y marginalidad, lo que puede traducirse en el acceso a una vivienda digna, en un mejor acceso a salud o educación o en un incremento de la calidad de vida en general. “La importancia de la vida colectiva se traduce por tanto en la necesidad de generar espacios comunes que permitan forjar y reforzar redes sociales que logren articular una comunidad sustentable entre los miembros de los asentamientos” (CIS, 2009).

La importancia de contar con personas que dirijan este proceso es fundamental para llevar a cabo los objetivos anteriores. Por esto, ser dirigente en contextos de pobreza conlleva una doble responsabilidad, ya que por un lado deben ser los “responsables de liderar el proceso de desarrollo comunitario y de fortalecer a las comunidades para superar carencias sociales y materiales y por otro, deben hacerse cargo de su vida personal, de sus familias y sus propios vínculos afectivos” (MGC 2005).

Sin embargo, el funcionamiento de las organizaciones comunitarias dentro de los campamentos se ve limitado por la escasez de recursos suficientes, por lo que se requiere de un mecanismo de toma de decisiones que soporte esta limitante y permita el avance sistemático de los objetivos que tienen por delante y que al mismo tiempo, valide las opiniones de sus miembros. “Se juega permanentemente en un escenario que exige efectividad en los objetivos propuestos, pero también democracia y representación para los miembros” (MGC 2005) Y, tal como la

sociedad organiza el poder en torno a un sistema democrático, las organizaciones de campamentos eligen a sus dirigentes democráticamente con voto universal de sus miembros, asegurando que las acciones colectivas sean lideradas por miembros que en esencia representen en lo posible sus intereses individuales y comunes. Por lo tanto, se puede hablar de dirigencia como aquellas personas que lideran las organizaciones comunitarias en los campamentos y villas, por lo que liderazgo y dirigencia son dos elementos que se encuentran unidos e inseparables dentro de la organización comunitaria.

## **Hipótesis**

**H.1=** La labor de los dirigentes sociales, en cuanto a su representatividad y capacidad de liderazgo varían significativamente entre el campamento y el barrio.

**H.1.A=** El tipo de liderazgo de los dirigentes en el campamento es diferente al detectado en el barrio, debido al surgimiento de nuevos objetivos y demandas.

**H.1.B=** La capacidad de liderazgo de los Dirigentes Comunitarios en campamentos disminuye una vez conseguido el objetivo común, es decir la obtención de la casa propia y su consecuente paso al barrio.

Variables	Indicadores
-----------	-------------

**Descripción de las Variables**

Variables	Descripción
Representatividad	Proceso comunicativo que permite redefinir los intereses individuales como intereses colectivos. Es esta capacidad de definición y redefinición (y el hecho de ser considerada legítima) lo que llamamos representatividad. (Catalano, 1995)
Participación Comunitaria	Participación de los pobladores, de campamentos y barrios, en las instancias establecidas por el Comité de Vivienda y Consolidación del Barrio.
Liderazgo	Influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; influencia que va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se da mediante indicaciones y órdenes. Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida inspirando confianza recíproca (Huerta, 2006).

**Cuadro:** Explicación operativa de las variables

**Fuente:** Elaboración Propia

Representación Política	* Nivel de Aprobación del representante
	* Nivel de Representatividad de los dirigentes
	* Identificación de intereses
	* Nivel de Identificación con la institucionalidad (de parte de los pobladores)
	* Frecuencia de rotación de los dirigentes
	* Nivel de Rendición de Cuentas
Participación Comunitaria	* Frecuencia de participación de los pobladores
	* Instancias de Participación
	* Tipos de Participación
	* Evaluación de la participación
Liderazgo	* Características del líder
	* Tipos de liderazgo
	* Relación dirigente – poblador
	* Grados de influencia de los dirigentes sobre los pobladores.
	* Acciones de la dirigencia
	* Reacción hacia la coyuntura
	* Desempeño en el Manejo de Conflicto

**Cuadro:** Variables y sus respectivos indicadores

**Fuente:** Elaboración propia.

## Caracterización Casos de Estudio

<b>Nombre</b>	Campamento Santa Ana
<b>Ubicación</b>	Comuna de San Bernardo
<b>Etapa en la Hoja de Ruta</b>	Comité de Vivienda
<b>Cantidad de familias</b>	50 familias
<b>Dirigentes</b>	Estela Osses, presidenta Juan Carlos Acevedo, tesorero Angélica Rosas, secretaria
<b>Permanencia de directiva en el cargo</b>	2 años
<b>Edad del campamento/villa</b>	Aproximadamente 30

<b>Nombre</b>	Campamento La Esperanza
<b>Ubicación</b>	Comuna de La Florida
<b>Etapa en la Hoja de Ruta</b>	Comité de Vivienda
<b>Cantidad de familias</b>	13 familias
<b>Dirigentes</b>	Miryam Pérez, presidenta Jacqueline Silva, tesorera Marcia Pérez, monitora de salud y educación
<b>Permanencia de directiva en el cargo</b>	1 año
<b>Edad del campamento/villa</b>	Aproximadamente 40

<b>Nombre</b>	Condominio Nuestra Vida
<b>Ubicación</b>	Comuna de Pudahuel
<b>Etapas en la Hoja de Ruta</b>	Consolidación del Barrio
<b>Cantidad de familias</b>	40 familias
<b>Dirigentes</b>	Jenny Cortés, presidenta Elizabeth Gutiérrez, vicepresidenta Paola Torres, secretaria
<b>Permanencia de directiva en el cargo</b>	2 años
<b>Edad del campamento/villa</b>	6 meses

<b>Nombre</b>	Villa Media Luna Huaso
<b>Ubicación</b>	Comuna de Peñalolén
<b>Etapas en la Hoja de Ruta</b>	Consolidación del Barrio
<b>Cantidad de familias</b>	165 familias aproximadamente
<b>Dirigentes</b>	Mariluz Matamala, presidenta Miguel Leiva, primer director Lucía Quilodrán, secretaria
<b>Permanencia de directiva en el cargo</b>	2 años
<b>Edad del campamento/villa</b>	3 años

**Capítulo I, “Representatividad en Campamentos y Barrios”**

**Elecciones y aprobación de los dirigentes**

Se puede plantear que la necesidad de representación en campamentos y barrios viene alimentada por dos vertientes. Una, tiene que ver con la casi obligación que exige la normativa legal para el desarrollo de gestiones que vayan en dirección de la obtención de la casa propia, por un lado (en contextos de campamento) y, el posterior mejoramiento de las condiciones del barrio en el que fueron ubicadas las viviendas definitivas para estas familias. Esta obligación que se menciona viene definida desde la ley número 19. 418 sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias. Se establece así la necesidad de crear un tipo de organización afín con los intereses, demandas y necesidades de la comunidad, dejando claro cuál es la forma de hacerlo, dónde, con quién y qué implica la creación y el ejercicio de dicha organización. Para esto, la comunidad ya organizada, debe elegir una directiva que los represente ante las instituciones del Estado, otorgándole condición legal a dicha organización, pasando a ser sujeto de derecho y capacidad de ser reconocida como una institución con actuación jurídica. Por lo tanto, esta primera vertiente vendría motivada por la necesidad de organizarse para que de esta forma, aquellos intereses disgregados de forma individual puedan ser homogeneizados y presentados como intereses de un colectivo sobre los cuales hay que actuar. De esta forma, la unión comunitaria que surge de esto tiene su base en las exigencias legales que establece la ley, generando de esta forma el posterior ejercicio de representación.

Una segunda vertiente que fundamenta esta necesidad de representación se relaciona con una variable sociológica, es decir, con la existencia de intereses afines entre los posibles representantes y su base comunitaria (representados).

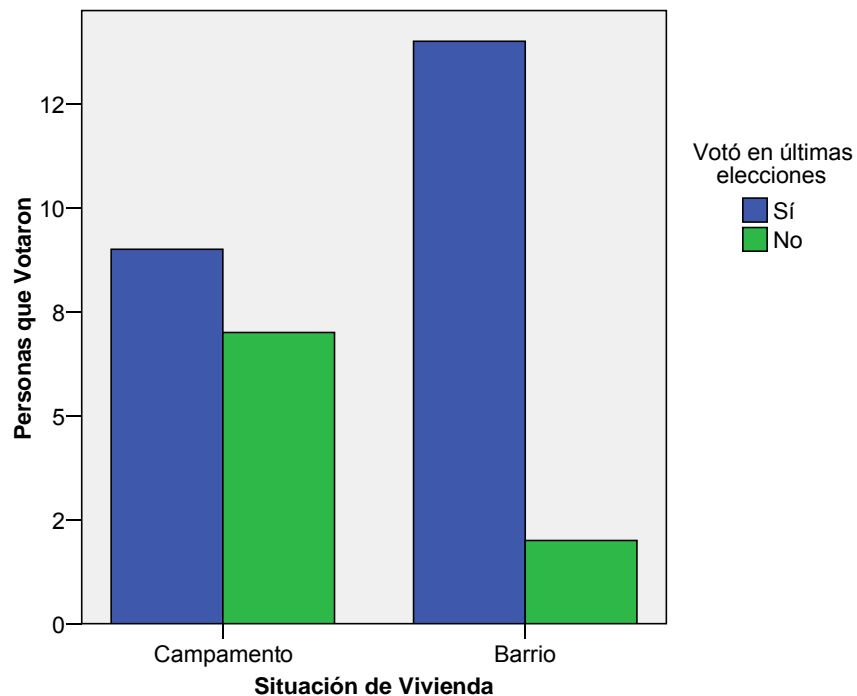
Muchos campamentos y barrios existentes en Chile traen consigo el ejercicio de ciertas organizaciones internas con la finalidad de lograr mejorías en su entorno mediato, considerando la vulnerabilidad a la que están expuestos y los bajos niveles de calidad de vida. Se puede decir por lo tanto que mínimas muestras de organización en este tipo de asentamientos se condicen directamente con la

necesidad de buscar, de manera conjunta, mejorías en sus condiciones de vida. Con esto, las familias que viven en estos lugares poseen una larga afinidad que los identifica, sea por luchas reivindicativas de su condición, sea por la condición socio-económica en la que se encuentran, sea por la búsqueda de un cambio o por la necesidad de construir un entorno mejor para que puedan desarrollar su vida. Mucho de esto también se puede relacionar con una identificación de clase social que presentan, identificación con sectores pobres, populares o desposeídos, constituyéndose como el sector social hacia el que se han dirigido muchos de los esfuerzos de las políticas sociales en el último tiempo y que contienen una historia de intentos por reivindicar sus demandas.

Esta homogeneización de intereses genera una identificación de grupo susceptible de ser representada por personas que demuestran tener liderazgos innatos o por personas que desean generar instancias mayores de participación de la comunidad para aprovechar esa capacidad comunitaria y dirigirla hacia objetivos comunes.

Esta representatividad, por lo tanto, se genera desde abajo, desde la misma comunidad, originada desde la identificación de grupo como actor unificado.

En relación a la utilización de los mecanismos de representación a través de la participación de la comunidad en los procesos electorarios, se puede ver una amplia participación en lo que incumbe a las elecciones de los representantes de la comunidad dentro de los campamentos y barrios, lo que es posible observarlo al interior de cada uno de ellos.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Podemos ver que para el total de la muestra, el 72% de las personas participaron en las últimas elecciones, observándose una mayor participación en el barrio de este proceso, con un 88% de los encuestados votando en las últimas elecciones de sus representantes. Sin embargo, podemos notar una baja en la participación de la gente en los campamentos en estas instancias, donde sólo un 56% de los encuestados participó en este proceso, hecho que se explica no por una falta de interés de las personas por sentirse parte de este proceso interno, sino que la explicación se debe a que todos los encuestados que plantearon no haber participado en las últimas elecciones de sus dirigentes (44%), se integraron al comité en una fecha posterior a las elecciones, por lo que la directiva ya existía al momento de que ellos comenzaran a formar parte del mismo<sup>2</sup>.

Sin embargo, esta ausencia en las elecciones de la directiva en los campamentos la podemos relacionar con la aprobación de la gestión de los dirigentes en los

<sup>2</sup> Esta acción está permitida por la ley, ya que no niega la posibilidad de no participar en las elecciones de los dirigentes y permite la integración posterior a las elecciones de directiva de familias que no formaron parte desde el inicio del comité. Ley 19. 418 sobre juntas de vecinos y demás Organizaciones Comunitarias.

mismos, para determinar si tiene alguna inferencia en ella la no identificación con las personas que están en la directiva. Esto lo abordaremos más adelante.

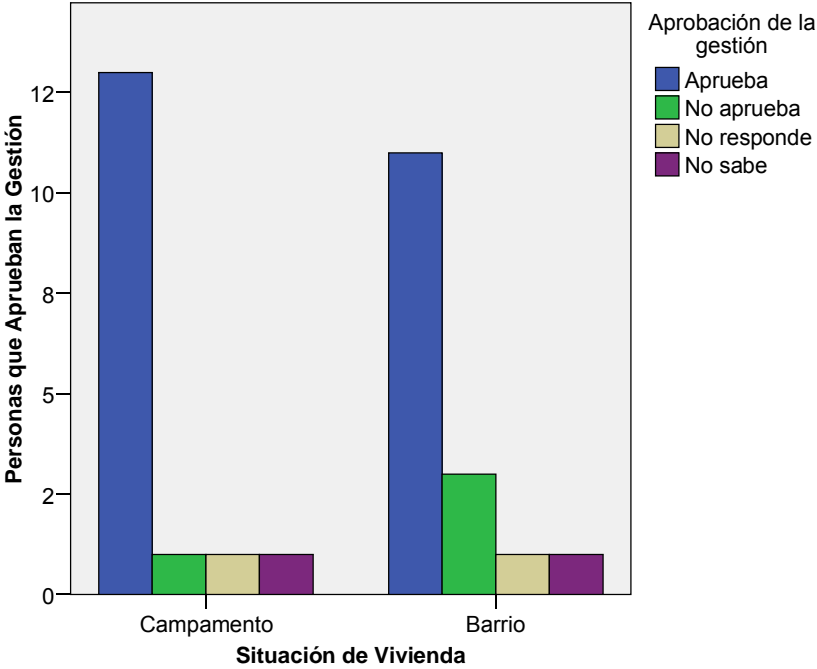
Mucha de esta notoria participación en estas instancias se puede analizar desde el punto de vista de las motivaciones que tiene la gente por manifestar sus preferencias hacia un grupo de personas que los representarán en momentos de entablar relaciones con la autoridad en temas de vivienda, de mejoramiento de infraestructura comunitaria, de espacios de recreación y esparcimiento, en momentos de postulación y discusión de proyectos con la autoridad competente, de realización de actividades tanto internas de la propia comunidad como externas, con otros campamentos o barrios o con las instituciones que están trabajando con ellos.

Podemos ver que del total de las personas que expresaron haber participado en las últimas elecciones, un 87% declara que sus opciones de candidatos por los que votaron resultaron vencedores, es decir, obtuvieron la mayoría de votos para optar a los cargos de dirigentes. Sólo un 13% manifiesta que sus candidatos no fueron los que actualmente se encuentran en la directiva, indicando un índice menor de falta de representatividad y/o identificación en cuanto a la relación dirigentes - votantes.

Pero de este análisis se desprende una posibilidad mayor de estructuración de variables directamente relacionadas. Esta estructuración la conforman, primero, la participación en las elecciones de dirigentes, el resultado del proceso eleccionario y la aprobación o desaprobación de la gestión que desarrollan los dirigentes en los distintos campamentos y barrios.

Y por qué se plantea esto. Porque de acuerdo con los resultados, podemos notar que no existe una relación directamente proporcional entre votantes – candidatos – aprobación de la gestión dirigenal, ya que, como se puede apreciar, existe un 75% de los encuestados en campamentos y barrios que expresa aprobar la

gestión de los dirigentes en los campamentos y barrios analizados, y sólo un 13% dice no aprobarla. El otro 12% no respondió a esta pregunta.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Específicamente, a nivel de campamento, que es donde se da una baja en la participación en las elecciones de los dirigentes, el nivel de aprobación de estos es alto. Del 56% de los encuestados que votaron en la últimas elecciones de dirigentes, en cuanto a la aprobación de estos, esta cantidad sube a 81%, manifestando sólo un 6% desaprobación hacia su gestión y un 13% no respondió a esta pregunta, por lo que, de un 44% de encuestados que manifestaron no haber elegido a sus dirigentes, el 25% de ellos manifiesta una aprobación hacia la gestión de los dirigentes de su campamento.

Con esto, podemos plantear que el nivel de aprobación de la gestión de los dirigentes no tiene mayor relación con la identificación o la afinidad hacia unos candidatos u otros, sino más bien con las expectativas que posee la gente en cuanto a la satisfacción de necesidades que los dirigentes pueden gestionar para la comunidad a la que representan. Estas necesidades pueden expresarse de

forma material (alimento, vivienda, educación, salud), cívica (mayores espacios de participación y expresión de opiniones, inclusión en decisiones, consideración en las relaciones con la autoridad) y/o simbólica (reconocimiento colectivo afín, tanto a la directiva como al entorno institucional). Con esto, si los dirigentes demuestran tener una alta capacidad de gestión hacia las necesidades de campamento, si logran considerar e incluir en las acciones la expresión de la comunidad, si demuestran un interés prioritario de querer generar un cambio en la condición carente en la que se encuentran y si logran traspasar esa visión a los pobladores, la aprobación que recibirán desde la base hacia su gestión y ejercicio como grupo de trabajo comunitario será totalmente positiva, haciendo representativa su gestión, independiente del quiebre entre opción de voto y resultados en las elecciones.

### **Decisiones e intereses de los pobladores**

Un tema de mucha importancia en organizaciones de representación es la toma de decisiones y la consideración de la comunidad en la expresión de ellas.

El proceso de toma de decisiones en una organización recae mayoritariamente en quienes dirigen a las organizaciones, que comúnmente se manifiesta en forma grupal, sea un directorio, una junta o una directiva.

En contextos de campamento y barrio, el desarrollo de este proceso recae en la directiva del campamento o en la directiva del comité específico en el que se encuentran, las cuales son elegidas por los mismos pobladores, expresando su voto hacia la preferencia afín a sus expectativas, en procesos debidamente bien organizados, con las autoridades competentes y de acuerdo a las fechas pactadas en los mismo estatutos con los que se creó la organización.

Ahora bien, este proceso de toma de decisiones, en instancias representativas, debe considerar un componente importante para el debido ejercicio del mismo. Este elemento es la base comunitaria a la cual representa, es decir, el grupo de

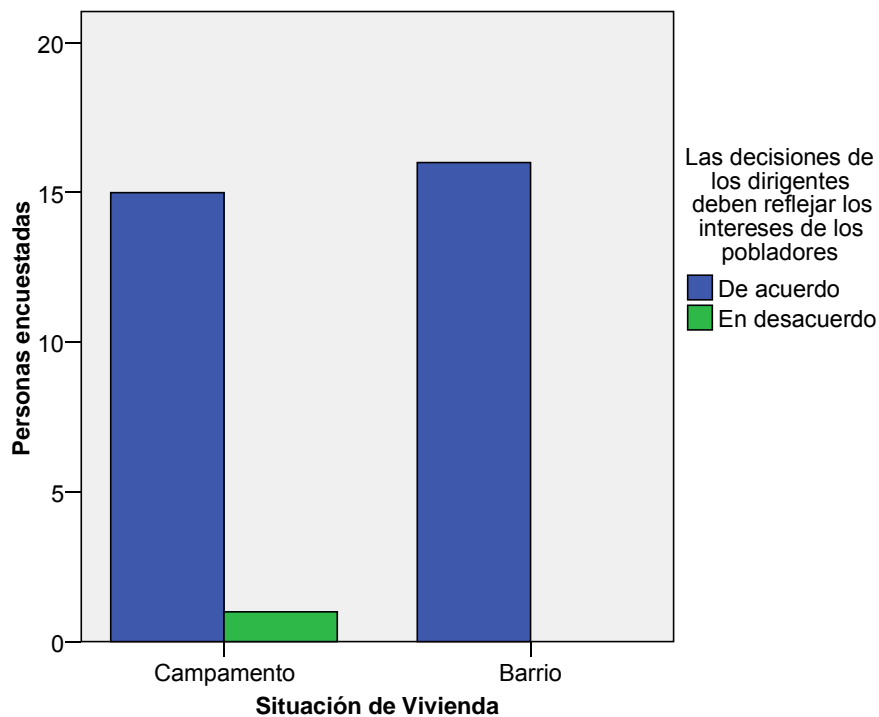
personas que le confirió su confianza para llevar a cabo el trabajo de dirigir los esfuerzos de todo el colectivo al que deberán representar<sup>3</sup>. Por lo tanto, es necesario mostrar cómo es efectivamente el tratamiento de este tema en contextos de campamento y barrio, considerando la opinión de los involucrados, a saber, la opinión de la comunidad y la visión de los dirigentes.

En este punto, los pobladores se manifiestan en total acuerdo hacia la opción de que las decisiones que tomen los dirigentes deben responder a las necesidades de la comunidad, es decir, que esas decisiones deben reflejar el sentir y las opiniones de la gente, los intereses por distintos temas y deben respetar y reflejar los acuerdos a los que se llegan en momentos que se discuten temas importantes en las instancias dispuestas para ello.

Así, del total de personas encuestadas, un 91% de ellas considera que las decisiones tomadas por la directiva deberían reflejar los intereses de los pobladores, quedando claramente establecida su preferencia por la representatividad en las decisiones.

---

<sup>3</sup> No hay que dejar de lado la amplitud de la base a la que se representa, ya que es mucho más fácil actuar representativamente en un contexto pequeño que en una gran organización.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

También, considerando la opinión de los dirigentes con respecto a este punto, estos manifestaron la realización de actividades para poder identificar y detectar los intereses presentes en la comunidad. Hay que destacar que estas actividades caen tanto en el plano formal como informal, constituyéndose las dos formas como elementos importantes para construir altos niveles de representatividad que hagan de la labor dirigenal una expresión de la voluntad de los pobladores.

Así, los dirigentes, al consultarles sobre cómo ellos detectan los intereses de los pobladores, expresaron lo siguiente:

*“Conversando con ellos, en las casas, en las reuniones, y la gente también se acerca a preguntarnos cosas para informarse sobre lo que está pasando”.* Presidenta Campamento

La Esperanza

*“Conversando con ellos – los pobladores – , preocupándonos también de las necesidades de cada socio, entonces ahí nosotros podemos ver que ellos también están interesados*

*en el proyecto... conversamos vamos casa por casa y vemos cuales son sus necesidades".* Presidenta Campamento Santa Ana.

*"Lo que hacemos siempre nosotros en las asambleas es tratar lo que nosotros como directiva creemos que se tiene que tratar y dejamos al final un punto de temas varios, donde los que tengas quejas puedan exponerlas y también los que tengan quejas expongan soluciones".* Presidenta Condominio Nuestra Vida.

*"Porque te lo hacen saber... La gente se manifiesta de la forma que puede. Actuamos no más y llamamos a los familiares y vemos en qué están, para saber cuales son las inquietudes de los pobladores, para que las manifiesten, siempre ellos se manifiestan, nunca se callen. A veces de pillan en la calle y te dicen "mira yo tengo un problema acá con la casa", o "mira el vecino de allá mete bulla" y así. Siempre están manifestando las cosas que necesitan, las necesidades que ellos tienen en común".* Presidenta Villa Media Luna Huaso.

Como se puede apreciar, la alusión a mecanismos de detección de intereses por parte de los dirigentes va desde la informalidad absoluta a la utilización de medios establecidos como herramienta de gestión organizacional comunitaria. En el primer sentido se agrupan las conversaciones con los pobladores, las preguntas de los pobladores fuera de las instancias establecidas y visitas a los hogares. Por el otro, se expresa la utilización de medios establecidos para desarrollar estas actividades, donde la asamblea es la fuente de información para conocer los intereses de lo pobladores.

A su vez, estos mismos medios (formales e informales) son los utilizados para corroborar que las decisiones tomadas se condicen con los intereses que ellos mismos se han preocupado de detectar.

*"Primero lo hablamos en la mesa de trabajo, pedimos las opiniones, entonces en la mesa de trabajo nos dicen "Oye a mi no m está resultando esto", entonces así vamos viendo las carencias y las opiniones contrarias; entonces decimos esto resultó y esto no resultó".*

Monitora de Salud y Educación Campamento La Esperanza.

*“Los vamos a visitar, como nosotros estamos con ellos, entonces vamos a la casa”.*

*Presidenta Campamento Santa Ana.*

*“Cuando ayudamos a alguien que nos pidió ayuda vemos si lo que hicimos funcionó o no, además les preguntamos para ver cómo les fue”.* Presidenta Villa Media Luna Huaso.

Sin embargo, es necesario considerar que el contexto en el que se da este proceso facilita la incorporación en las decisiones de los intereses de la comunidad, donde los costos de transacción<sup>4</sup> para la toma de decisiones es bajo, ya que es un contexto pequeño, donde los representantes actúan sobre una base de no más allá de 150 familias, existiendo un socio por familia perteneciente al comité, variando desde un mínimo de 15 familias, pasando por 50 familias, llegando a 150 en los barrios estudiados. Es por esto que la comunidad plantea claramente su aprobación hacia esta opción, porque al tener conciencia de que no son muchas personas las que viven en el mismo asentamiento, teniendo una cercanía relativa en cuanto al conocimiento que tienen unos con otros, unidos en muchos casos por losos de parentesco, los dirigentes pueden introducir en las decisiones que se tomen las opiniones e intereses de dichas personas. Con esto, implícitamente hacen uso de la lógica decisonal participativa en contextos pequeños.

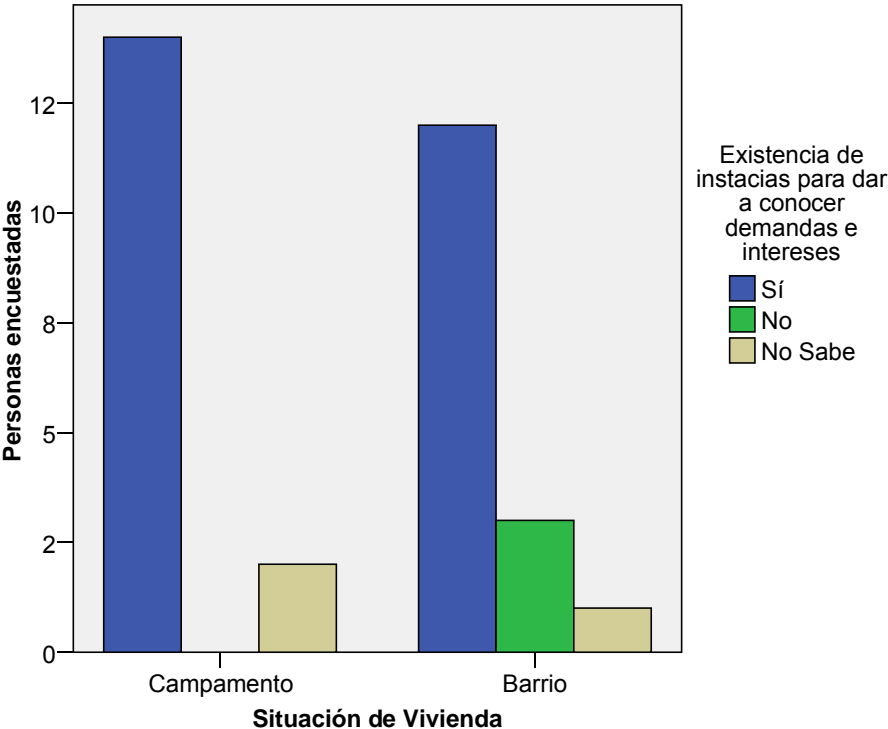
Dentro de los campamentos y barrios, como dijimos más arriba, es posible generar formas de capturar lo que la gente está pensando, cuáles son sus necesidades, cuáles son sus demandas, qué opinan sobre distintos temas, debido a la facilidad con la que se puede acceder a la opinión de la comunidad dado el bajo número de familias (por ende socios) a las que representan los dirigentes. Por esto, quisimos corroborar la existencia de instancias donde la comunidad de campamentos y

---

<sup>4</sup> Los costos de transacción se definen como los costos que implica llegar a acuerdos para la toma de decisiones, donde, por ejemplo, en un país, los costos son muy altos, ya que es casi imposible llegar a acuerdos cuando la base son millones de personas, pero en contextos pequeños, estos costos disminuyen considerablemente, permitiendo tomar mejores decisiones, con acuerdos claramente establecidos.

barrios puedan dar a conocer sus intereses, demandas u opiniones, considerando tanto lo que ellos nos puedan decir, como lo que los dirigentes manifiestan.

Así, pudimos comprobar la presencia de mecanismos que ejecutan los dirigentes para reconocer en la gente lo que están pensando. Y lo confirmamos al obtener que el 81% de los encuestados en campamentos y barrios plantea que sí existen instancias donde ellos pueden dar a conocer sus intereses y tan solo el 9% dice no saber, mientras que el mismo porcentaje revela la inexistencia de estos. En campamentos, el 88% dice que sí existen estas instancias, mientras que en barrios, el 75% también lo confirma.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Ahora, la presencia y ejercicio de estas formas de identificación de intereses, las podemos dividir en instancias informales y formales. Las primeras corresponden a mecanismos que se dan en contextos del diario vivir, como lo son conversaciones fuera de la casa o encuentros fortuitos, es decir, instancias que no están

establecidas como forma en la que se debe hacer. Las segundas, corresponden a los mecanismos establecidos formalmente como actividad regular para conseguir este objetivo, es decir, es la manera institucional de hacerlo. En el siguiente cuadro se pueden ver las distintas instancias sometidas a la evaluación de los pobladores de campamentos y barrios.

Instancias para dar a conocer intereses		Situación de Vivienda	
		Campamento	Barrio
<b>Asambleas</b>	Sí	100%	81%
	No	0%	0%
	No sabe	0%	0%
<b>Mesas de Trabajo</b>	Sí	100%	62%
	No	0%	19%
	No sabe	0%	0%
<b>Reuniones informales</b>	Sí	56%	13%
	No	31%	56%
	No sabe	13%	13%
<b>Consulta puerta a puerta</b>	Sí	56%	56%
	No	31%	25%
	No sabe	13%	0%
<b>Grupos de conversación</b>	Sí	38%	19%
	No	31%	63%
	No sabe	31%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

En cuanto a los mecanismos formales, en campamentos, las asambleas y las mesas de trabajo se constituyen como las instancias mayormente utilizadas con estos fines donde el 100% de los encuestados las reconoce como tales. A su vez, la consulta puerta a puerta también forma parte de estas herramientas de identificación de intereses, siendo reconocida por un 56% de los encuestados. Sin embargo, en barrios, este reconocimiento disminuye, donde la asamblea obtiene un 81% como mecanismo de identificación de intereses, mientras que las mesas de trabajo son reconocidas sólo por un 62% de los encuestados, permaneciendo con el mismo porcentaje que en campamentos la consulta puerta a puerta. Esto se puede explicar desglosando la información por caso específico.

En el barrio Nuestra Vida, ambas instancias son reconocidas por el 100% de los pobladores encuestados para estos fines, mientras que en la Villa Medialuna Huaso es donde se producen las bajas, ya que las mesas de trabajo son cada un mes y las asambleas la hacen cada dos meses o cuando tienen alguna información importante para comunicar. Esto afecta la percepción de las personas con respecto a estos mecanismos, ya que no los reconocen como ejercicio común de la dirigencia al estar separados por un rango de tiempo importante. Con todo, no hay que pasar por alto que la Villa Media Luna Huaso lleva 3 años como tal, y sus dirigentes nos plantearon que la participación de la gente ya no es la misma que cuando estaban en campamentos o cuando llegaron a la villa, que ha disminuido considerablemente y cuesta mucho motivar a la gente a participar. Esto ha generado que las instancias a las que nos estamos refiriendo, hayan disminuido su importancia tanto para la gente de la villa como para los dirigentes.

Así, se da una gran diferencia en cuanto a lo que ocurre campamentos donde las asambleas son mensuales y las mesas de trabajo semanales, al igual que en el barrio Nuestra Vida.

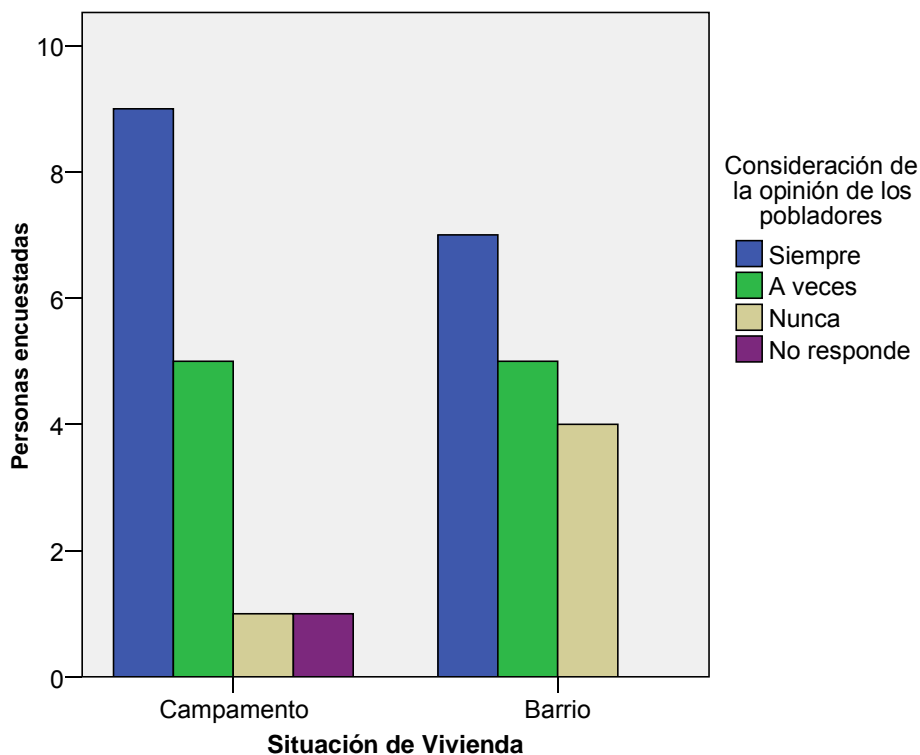
En referencia a los mecanismos informales, en campamentos, la comunidad plantea que en ocasiones se generan grupos de conversación y reuniones informales, siendo la segunda la más frecuente con un 56% de los encuestados afirmando que se generan estas instancias, mientras que los primeros son reconocidos sólo por un 38% de los encuestados.

En barrios, por su parte, existe un mínimo reconocimiento a estas instancias, con un 13% las reuniones informales y con un 19% los grupos de conversación. Esto refleja la predisposición de la comunidad a utilizar las instancias formales para dar a conocer sus intereses, validando a la vez, la presencia de las mismas.

Ahora bien, hemos visto que la comunidad plantea fuertemente que las decisiones que toman los dirigentes deberían considerar los intereses de los pobladores. Hemos visto también que existen instancias en los campamentos y barrios en donde la gente pueda dar a conocerlos, las cuales son reconocidas por ellos, pero, ¿se condice esto con la opinión de la comunidad en cuanto a si la directiva realmente considera su opinión?

Como podemos ver, tanto en campamentos como en barrios existe una buena evaluación con respecto a la consideración de la opinión de los pobladores por parte de los dirigentes, confirmando que las instancias que presentamos más arriba son útiles para tomar decisiones representativas de la comunidad, además, esta relación viene a reafirmar la visión de los pobladores con respecto a la unión que debe haber entre las decisiones que toma la directiva y el contenido de tales decisiones, es decir, los intereses y opiniones de los representados.

Así, un 56% de los encuestados en campamentos plantea que siempre los dirigentes consideran su opinión y un 31% considera que sólo a veces, quedando con un 6% la gente que considera que nunca lo hacen.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Observando estos resultados podemos decir que en general, la gente en campamentos se siente incluida y parte de un todo donde los dirigentes asumen el liderazgo, pero mucha de las decisiones que tienen que tomar en diferentes aspectos se toman considerando el cúmulo de opiniones generadas en las instancias nombradas. El trabajo de los dirigentes en consecuencia se puede describir como la conexión que se da entre la comunidad, siendo esta la protagonista y, el entorno mediato, sea con las autoridades o con las instituciones que trabajan con ellos.

Por el lado de los barrios, menos de la mitad considera que siempre los dirigentes consideran la opinión (44%), mientras que al igual que en campamentos, el 31% dice que lo hacen sólo a veces, aumentando si, en comparación al campamento, el porcentaje que dice que nunca lo hacen, reflejando un 25% de los encuestados.

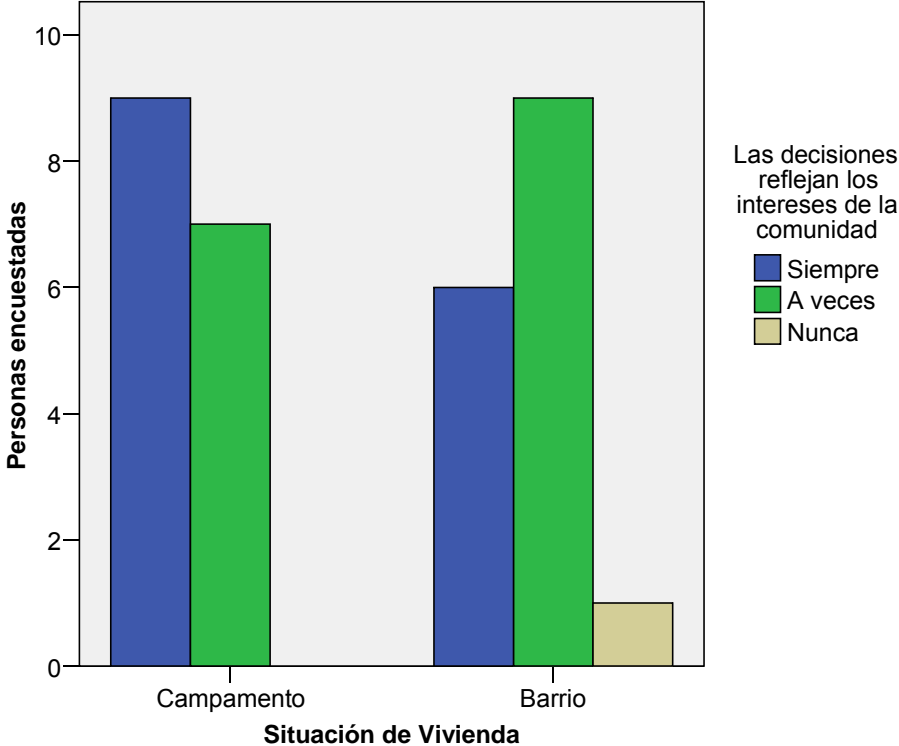
Como se puede apreciar, no existe una mayor lejanía entre los resultados de campamentos y barrios. Aunque se note un aumento en la distancia entre decisiones y opiniones de la comunidad, esta se puede explicar en términos de interés de la comunidad por participar en las distintas actividades que se desarrollan en el barrio, tanto a nivel comunitario como del comité, ya que al manifestar algunas personas que los dirigentes nunca consideran su opinión, esto se debería a la auto marginación de dichas personas de los procesos participativos y al desinterés de involucrarse en la gestión dirigenal, contraponiéndolo con los otros resultados que sí indican que la dirigencia sí considera la opinión de la comunidad.

### **Diferenciación entre consideración de la opinión y reflejo de intereses**

Un tema que viene ligado a lo anterior consiste en realizar una diferenciación entre dos expresiones de representatividad dirigenal. Por un lado se puede plantear que los dirigentes en campamentos y barrios sí consideran la opinión de los pobladores a la hora de realizar actividades, plantear proyectos o distribuir recursos, pero una cosa es considerar la opinión, tomar el parecer de la gente, pero otra muy distinta es que esas opiniones queden reflejadas en las decisiones que se toman, logrando con ello realizar lo que la gente realmente quiere. Por lo tanto, una primera parte en este proceso consiste en preguntar a los pobladores su opinión con respecto a distintos temas, en la segunda parte corresponde analizar dichas opiniones por parte de la directiva y, la tercera consiste en traspasar dichas opiniones al contenido de las decisiones tomadas, reflejando con ellas los intereses de la comunidad, indicando con ello representatividad en la gestión de los dirigentes de campamentos y barrios.

Podemos ver en el siguiente cuadro, que el 56% de los encuestados en campamentos considera que las decisiones tomadas por la directiva siempre reflejan los intereses de los pobladores y el 44% considera que sólo a veces. Luego, en barrios, los resultados son similares, donde para la primera variable, un

38% afirma que siempre se ven reflejados sus intereses en las decisiones que toma la directiva, mientras que el 56% plantea que sólo a veces. Con esto, y en forma global podemos decir que existe un alto nivel de representatividad en las decisiones que toma la directiva, tanto en campamentos como en barrios, donde la comunidad legitima el actuar de los dirigentes confirmando una preocupación por parte de ellos, con el objetivo de actuar de acuerdo con las opiniones e intereses de la base a la que representan.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

Para cerrar esta parte, podemos generar un esquema donde quede clara la relación entre las variables antes expuestas, de manera de ilustrar y facilitar la comprensión de este apartado.

Se comienza con la visión de la comunidad cuando expresan que los intereses de las personas deben ser consultados y que las decisiones que tome la dirigencia deben reflejar dichos intereses. Estas expectativas de la comunidad se cumplen cuando afirman que los dirigentes sí consideran la opinión de los pobladores y que

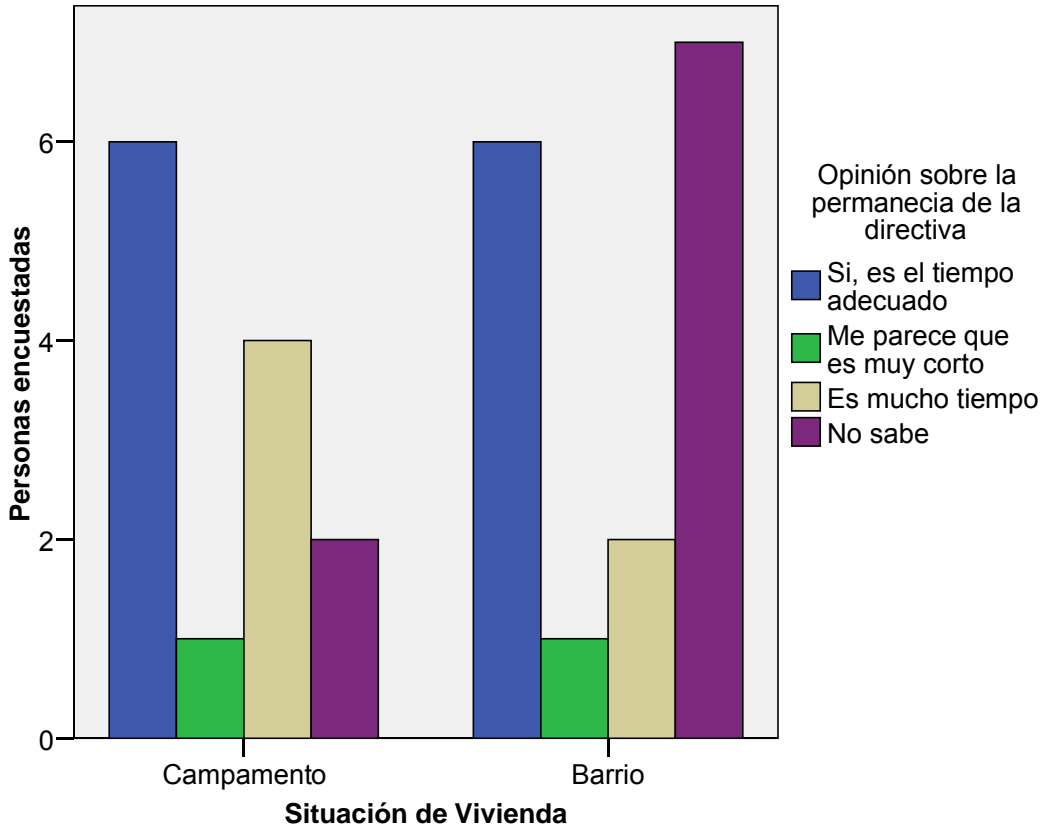
las decisiones sí reflejan los intereses de la comunidad. Además, existen instancias donde pueden dar a conocer sus puntos de vista, formales e informales, siendo altamente reconocidos como tales por parte de la comunidad, por lo que si unimos todas estas variables, podemos llegar a la conclusión de que la gestión que desarrollan los dirigentes en campamentos y barrios, corresponde a una gestión con altos niveles de representatividad en su ejercicio, condiciéndose esto con los altos niveles de aprobación de la gestión que reciben los dirigentes en ambos casos, constituyéndose como una labor totalmente favorable para la comunidad a la que representan y totalmente beneficiosa para el desarrollo de los campamentos y barrios.

### **Elecciones, reelecciones y consecuencias**

Dentro de un régimen representativo en organizaciones como las que estamos analizando, un tema de vital importancia es la permanencia en el cargo de los dirigentes, la rotación de los mismos y las consecuencias de las reelecciones de candidatos y el cambio de dirigentes a causa de procesos electorarios normales. Para analizar este apartado, consideraremos la opinión de los mismos dirigentes, para obtener un panorama de lo que ellos piensan con respecto a estos temas, considerando el protagonismo que les compete a ellos en el desarrollo de un periodo de elecciones. Sin embargo, importante es plantear que desde la comunidad, existen opiniones divergentes con respecto a algunos aspectos que rodean al periodo de actuación de los dirigentes.

Uno de ellos es la opinión sobre el tiempo de permanencia de la directiva, donde la mayor cantidad de gente se inclina por la opción de que el tiempo establecido para el ejercicio de los cargos en campamentos y barrios es el adecuado, siendo el mismo porcentaje de encuestados para campamentos y barrios (38%) que afirma este punto. Luego, un 25% de los encuestados en campamentos opinan que es mucho tiempo, mientras que en los barrios, sólo un 13% apoya esta opción. Lo que destaca de estos resultados es que sólo el 6% de los encuestados

en campamentos y barrios cree que es muy corto el tiempo para una directiva, por lo que se desprende de este análisis que los dos años que tiene una directiva en ambos casos para ejercer los cargos es un tiempo suficiente para poder cumplir con las metas y objetivos que se plantean, ya que comúnmente las metas a cumplir se programan la mayor parte de las veces por periodos anuales, y a su vez, las evaluaciones de las mismas se realizan también en términos de un año, para obtener los logros, los fracasos, lo que falta por cumplir y los nuevos proyectos o pasos a seguir. Así, la manifestación de ese 25% y 13% de campamentos y barrios respectivamente que opina que 2 años es mucho tiempo para una directiva tiene que ver con esto, manifestando su preferencia por el tiempo de 1 año<sup>5</sup>, considerando que lo que más recalcaban era que “en un año se pueden hacer muchas cosas”.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

<sup>5</sup> Esta manifestación no quedó plasmada en los datos duros de la encuesta, ya que no iba una pregunta específica sobre el tiempo que ellos creen que es el más adecuado. Pero si la pudimos obtener a través de las conversaciones que se generaban con los encuestados al momento de realizar las preguntas.

Los dirigentes por su parte, tienen una opinión que diverge con lo que piensa la comunidad, ya que la mayoría de ellos piensa que el tiempo adecuado para ejercer como directiva de un campamento y barrio es de un año. La justificación a ello viene por el lado de los objetivos que se plantean y las actividades que se desarrollan para cumplir los mismos y por la carga de trabajo que involucra ser dirigente en campamentos y barrios, ya que estos cargos poseen un sinnúmero de actividades que demandan tiempo, responsabilidad, constancia y esfuerzo, lo que muy pocas personas están dispuestas a asumir. Por esto, la visión que poseen de la gestión dirigencial se relaciona con una actividad instrumental, desarrollada con la finalidad de conseguir beneficios que surjan de la misma comunidad y que vayan en dirección de satisfacer necesidades mediatas e inmediatas, durante el tiempo que se gestiona, por el lado de los campamentos, la obtención de la vivienda definitiva y , por el lado de los barrios, el mejoramiento de los espacios (áreas verdes, veredas, fachadas de las casas, pavimentación, cercos) y las condiciones en el acceso a la salud y educación por parte de la comunidad). Esto fue lo que nos respondieron cuando consultamos por el tiempo que ellos creen que es el óptimo para que una directiva realice su labor.

*“Yo creo que 1 año, debería cambiarse todos los años, sería como justo, para la directiva completa, sería más que nada justicia que pudieran ser reemplazadas todos los años”.*

Pdta. Campamento La Esperanza

*“Lo ideal para mi es que la directiva tiene que durar un año, un año y medio máximo”.*

Tesorero Campamento Santa Ana

*“...pero el trabajo, aunque es hartito, en un año se hacen hartas cosas y yo creo que es un buen tiempo para que estén en los cargos”.* Tesorera Campamento La Esperanza

*“yo creo que un año no más, porque en un año se pueden hacer muchas de las cosas que supuestamente se tienen que hacer en dos años”.* Pdta. Villa Media Luna Huaso.

*“Mira, yo creo que para lo que nosotros queremos hacer, máximo hasta un año”.* Tesorera  
Condominio Nuestra Vida

Ahora bien, lo que no se condice con esto son los altos niveles de reelecciones existentes tanto en campamentos como barrios, ya que si se plantea que los dos años que dura una directiva en el cargo es mucho tiempo, no deberían volver a salir los mismos candidatos, considerando que ya no estarían dos años, sino que cuatro y así sucesivamente. Y estamos hablando de las mismas personas que plantean que dos años es mucho tiempo, las que vuelven a votar por los mismos candidatos. Con esto, se vuelve a confirmar que mientras una directiva desarrolle bien su trabajo en términos de representatividad hacia la base; mayores espacios de participación y liderazgos efectivos, el tiempo que esté ejerciendo el cargo no tiene mayor importancia, sino que lo que importa es la gestión que desarrolla.

Esta alta tasa de reelección mencionada es lo que nos confirman los propios dirigentes, quienes llevan ejerciendo la labor de dirigentes por varios años. Son ellos los que viven estos procesos, por lo que su opinión es la más válida para tratar este tema. Con esto, las opiniones que nos proporcionan a través de las entrevistas nos sirven para cruzar la información con la obtenida de las encuestas. Las siguientes citas fueron obtenidas de las entrevistas de los dirigentes:

*“Nosotros llevamos dos años trabajando acá y he estado yo siempre trabajando, siempre he sido la que ha estado en la directiva, yo y la tesorera hemos estado siempre trabajando las dos”.* Pdta. Campamento La Esperanza

*“...igual se han repetido en los cargos algunas personas, pero depende de quienes se queden en el campamento”.* Pdta. Campamento Santa Ana

*“De todo el tiempo que yo llevo las directivas se han cambiado tres veces, o sea, cada casi un año y varias veces se han repetidos los mismos, yo mismo antes era el presidente y ahora tesorero”.* Tesorero Campamento Santa Ana

*“Si, si se ha producido y se pueden volver a presentar, por ejemplo yo que era tesorera ahora soy presidente...”*. Pdta. Condominio Nuestra Vida.

*“Si, mira, la Jenny era tesorera y ahora es presidenta, yo era directora y ahora soy tesorera y la Pola que ahora es secretaria, ella, como hace dos años atrás fue presidenta”*. Tesorera Condominio Nuestra Vida.

*“Yo en el campamento estuve cinco años en el cargo”*. Pdta. Villa Media Luna Huaso

*“yo también en el campamento las hice todas, tuve varios cargos, presidenta, secretaria, muchas cosas”*. Secretaria Villa Media Luna Huaso.

Como vemos, los dirigentes nos confirman que dentro de los campamentos y barrios se da una tendencia hacia la reelección de los cargos de la directiva, pero dentro de esta tradición existen varias explicaciones que nos ayudan a comprender el porqué de este fenómeno.

Por un lado, la explicación surge de la misma comunidad, la que, de acuerdo con los dirigentes, se muestra reacia a asumir cargos de liderazgo en los campamentos y barrios, aunque tengan las ganas de participar y apoyar a los dirigentes en sus labores, pero desde abajo, no siendo una cara visible en la gestión de la dirigencia. El trabajo de los dirigentes representa muchas tareas, una gran cantidad de trabajo, el que incluye la asistencia a reuniones, asistencia a la comunidad, realizar las asambleas, preparar las mesas de trabajo, realizar actividades para juntar dinero, la realización de talleres, entre otras funciones; por esto mismo, es que la gente muestra poco compromiso para asumir el protagonismo en la realización de estas actividades, dejando que otros hagan lo que ellos también podrían hacer.

Otra explicación que se puede dar para este punto es la débil presencia de liderazgos en los campamentos y barrios, reflejados en la baja cantidad de

recambios en la directiva y en la poca presencia de rostros nuevos en los procesos electorarios. No queremos decir con esto que no hayan líderes dentro de la comunidad de campamentos y barrios, sino que estos liderazgos no son canalizados hacia el aprovechamiento de su capacidad en ambos casos.

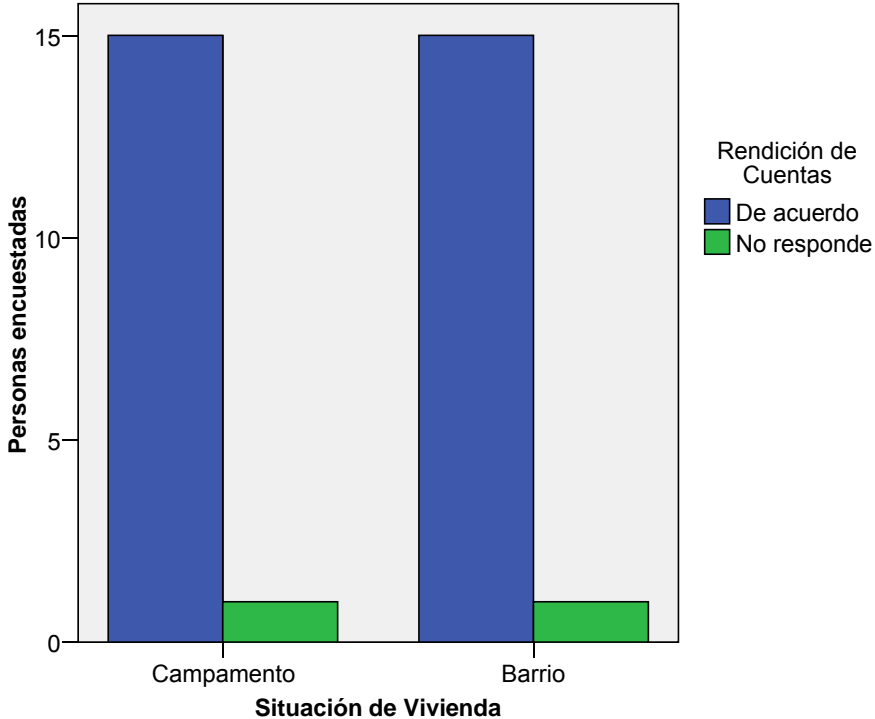
La otra explicación que se deriva de la primera tiene que ver con el compromiso que poseen los dirigentes con su labor y con la gente a la que representan, la que puede ser analizada desde dos miradas: la primera se relaciona con la satisfacción que tienen los dirigentes con el trabajo que realizan, la cual se refleja en la intención que estos demuestran al volver a presentarse a un nuevo proceso electorario. Esto demuestra el agrado que sienten los dirigentes por la labor de representación.

La segunda, se relaciona con la débil motivación de la comunidad para ocupar cargos de representación, donde los dirigentes, al sentir que los avances logrados quedarán frenados por la ausencia de personas que quieran retomar la labor que se ha venido desarrollando, asumen nuevamente este rol, obteniendo los votos necesarios para continuar con las funciones que demanda la acción directiva en campamentos y barrios.

### **Rendición de cuentas y mecanismos de evaluación**

Dentro de un régimen representativo a nivel organizacional se presentan dos temas de vital importancia para la legitimidad del accionar de los dirigentes. Uno de ellos es el ejercicio de rendiciones de cuenta (accountability) como práctica establecida, la que consiste en (en contextos de campamentos y barrios) comunicar a la comunidad los avances en los proyectos, la distribución de los dineros, la gestión de nuevos proyectos, entre otros, en forma periódica. Esto permite crear lazos de comunicación directa entre representantes y representados, generando fuertes vínculos de confianza entre ellos.

En este sentido, tanto en campamentos como en barrios plantean que los dirigentes deberían rendir cuentas de su gestión periódicamente, representando un 94% de los encuestados en ambos casos que se inclinan por esta opción, representando una importancia no menor otorgada por los pobladores a la existencia de este mecanismo.



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas.

Podemos constatar, siguiendo esta línea, de acuerdo a la información otorgada por los dirigentes, que el desarrollo de estas acciones se lleva a cabo cada vez que se llama a asamblea a los pobladores. Es en esta instancia donde se comunica todo lo referente a los avances en los proyectos, al manejo del dinero, a los problemas identificados y a los planes futuros. Claramente, esta instancia actúa directamente sobre los niveles de aprobación de los dirigentes, ya que ayuda a que la gente se forme una buena imagen como representantes de la comunidad, generando una actitud positiva hacia el desempeño del trabajo de los dirigentes.

La información que pudimos obtener a partir de las entrevistas realizadas, es que la asamblea y la mesa de trabajo la identifican como la instancia máxima de

información y comunicación sobre el trabajo realizado, las metas cumplidas, la distribución de los recursos y los objetivos futuros. Esto fue lo que respondieron al preguntar sobre cómo informan a la comunidad el trabajo que se está haciendo y la forma en que se están llevando a cabo las distintas actividades.

*“En las asambleas mensuales y también pegamos carteles por todos lados, informamos todo. Igual cómo nos conocemos harto nos vamos hablando de uno. Uno le dice a uno, ese le dice a otro y así”.* Secretaria Campamento Santa Ana.

*“Con mesa de trabajo, se hacen mesas de trabajo cada 15 días y ahí se van informando las cosas que se van haciendo, además hacemos carteles. Las cosas que se puedan avisar por carteles se pegan afuera, pero si es algo muy urgente se junta a toda la gente y se llama a reunión”.* Tesorera Campamento La Esperanza.

*“Primero nosotros hacemos Mesas de Trabajo, entonces todos los proyectos después de ven en asamblea y ahí se comunica a la gente y la gente que no está en el comité también se les hace charla”.* Presidenta Campamento Santa Ana.

*“En las reuniones que hacemos cada 15 días, hacemos carteles, muchos carteles, además yo voy casa por casa... Nosotros estamos en comunicación constante. Si todos los días hay que informar, todos los días lo haremos. Cuando algo es mas serio lo hacemos en la mesa de trabajo, pero si hay algo que no, estamos todos los días en comunicación”.* Presidenta Campamento La Esperanza.

*“En las reuniones de asambleas, pero ahora nosotros queremos hacer boletines para mantener informada a la gente, porque la gente está media, no está muy enterada de los movimientos que nosotros estamos haciendo”.* Vicepresidenta Condominio Nuestra Vida.

*“En reuniones de asamblea. Además siempre están preguntando, vienen me golpean la puerta y ahí yo tengo que darles la información, tengo que tener disponibilidad”.*

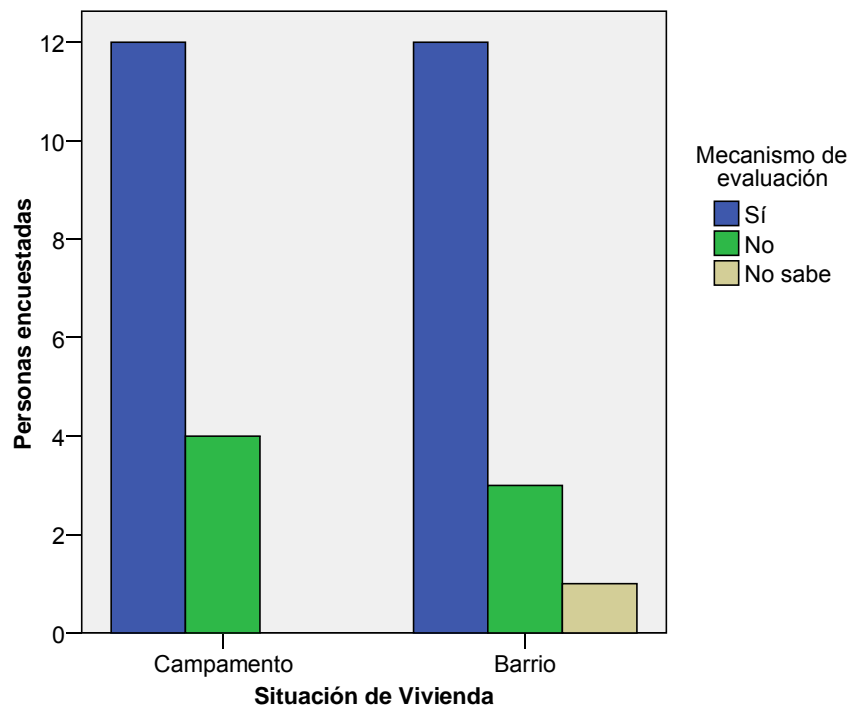
*Presidenta Villa Media Luna Huaso.*

Cómo vemos, la institucionalidad existente en campamentos y barrios correspondiente a las mesas de trabajo y asambleas, presentan amplios niveles

de aprobación por parte de los dirigentes, hecho que se refleja en la utilización de estas instancias para informar lo que se está haciendo a la comunidad. Se indica con esto una transparencia considerable en el trabajo de los dirigentes y una alta disposición a comunicar e informar lo que se está haciendo.

Aunque la asamblea y la mesa de trabajo sean las instancias con mayor éxito y las más eficaces a la hora de realizar una comunicación directa con los pobladores, también expresan la existencia de otros medios para desarrollar esta labor, como lo son el pegado de carteles para informar las actividades, recordatorios de reuniones y la utilización de pizarras informativas creadas para mantener informada a la comunidad sobre las distintas actividades que se están realizando.

El otro punto enunciado más arriba es el sometimiento de los dirigentes a mecanismos de evaluación de su gestión por parte de los pobladores, quienes se muestran a favor de esta opción, tanto en campamentos como en barrios, representando un 75% de los encuestados que expresa apoyar esta acción. A su vez, dentro de este mecanismo de evaluación que apoyaría la gente, las acciones posteriores a dicho diagnóstico son más categóricas aún, las cuales tienen que ver con una interpelación realizada a los dirigentes para que cesen sus funciones como representantes de la comunidad. Así, un 88% de los encuestados en campamentos y barrios plantea que cuando ellos sienten que sus dirigentes no están haciendo bien su trabajo, estos deben ceder su cargo para elegir a una nueva directiva, expresando así la constante validación que están realizando los pobladores de la gestión de sus dirigentes. Se puede expresar estas acciones como mecanismos de control permanentes hacia el ejercicio de la función dirigencial, con el fin de tener en la cúpula de la organización a personas que demuestren hacer bien su trabajo, tomando las decisiones correctas y reflejando el pensar de la comunidad para generar una actividad dirigencial representativa de esta.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Podemos plantear que tanto en campamentos y barrios, la presencia de mecanismos de evaluación formales para apreciar la labor de los dirigentes es un tema que no ha sido considerado. Sin embargo, a través de medios informales, la comunidad puede plantear su descontento o aprobación hacia el trabajo de la dirigencia, ya sea expresándolo en las asambleas, en las mesas de trabajo o a los mismos dirigentes de manera personal. Esto refleja la capacidad que existe en ambos casos de una gestión cercana a la comunidad, abierta a cualquier tipo de comentarios y receptiva a todo tipo de críticas. Con esto, se demuestra que la actividad dirigenal se debe a sus representados, siendo ellos los protagonistas del contenido de las decisiones que toman los dirigentes, siendo estos sólo los interlocutores entre la comunidad y las instituciones a las que deben acudir para cumplir con sus objetivos y los canalizadores de los intereses de los pobladores para la posterior conversión en decisiones.

Mucho de los temas presentados en este apartado no se condicen con el apoyo hacia los dirigentes por parte de la comunidad, ya que se puede pensar que

cuando los niveles de aprobación hacia la gestión de los dirigentes son bajos, cuando existe una visión negativa de su imagen, cuando no existe confianza mutua entre representantes y representados, estos últimos tenderían a plantear con mayor énfasis mecanismos de control de la gestión de sus representantes, lo que se expresaría en la formalidad y obligatoriedad para establecer estos recursos como la herramienta a utilizar para encarar la gestión de los mismos.

Pero como se planteó más arriba, los niveles de aprobación de los dirigentes en los casos estudiados son bastantes altos, a su vez, los pobladores plantean que sus representantes en la mayoría de las ocasiones consideran su opinión, así como también que las decisiones tomadas por ellos reflejan sus intereses apoyándolos al manifestar que sus decisiones son las correctas la mayoría de las veces. Sin embargo, el hecho de recibir el apoyo de los pobladores basándose en una percepción positiva de la gestión en general, los pobladores no dejan de expresar la necesidad de mantener herramientas de control para los dirigentes, lo que indicaría un estado de alerta permanente hacia los líderes que guían las actividades tanto del campamento y barrio creando, por un lado, un ambiente de absoluta transparencia en las actividades que se desarrollen, aumentando la capacidad de comunicación entre ellos, pero por otro, se pueden generar trabas para la fluidez del trabajo, basadas en la desconfianza que surgiría al querer estar controlando en todo momento el actuar de los dirigentes, dejando un mínimo espacio para la discreción de los mismos.

## **Capítulo II, “Participación en Campamentos y Barrios”**

Un asentamiento en un espacio físico delimitado, ya sea éste barrio o campamento, involucra la interacción entre personas y la conformación de una vida en comunidad, desarrollándose de esta manera, una entidad social, la cual está conformada por un conjunto de vecinos con conciencia de grupo, que buscan aunar intereses colectivos hacia el logro de objetivos que los beneficie a todos por igual.

En el caso específico de nuestra investigación, fácilmente podemos afirmar que, tanto en barrios como en campamentos, existe este sentido de comunidad, de necesidades colectivas; los cuales pueden ser abordados a través de la organización de acciones conjuntas.

Los cuatro casos estudiados cuentan con su directiva correspondiente y con una institucionalización de la representación, por medio de elecciones populares y reuniones periódicas. Sin embargo esta tarea, que a simple vista puede parecer sencilla, necesita de coordinación y grandes esfuerzos, no sólo de los dirigentes, sino, de la comunidad en general. Entregando parte del “yo” individual al “yo” colectivo.

Vimos en el capítulo anterior los grados de representatividad en nuestros casos de estudio, es decir, en términos simples, la concordancia entre dirigentes y pobladores; pero, para que exista una relación “representante – representado” es necesario la participación de la comunidad, pues son finalmente ellos los llamados a organizarse y a definir cuales serán las líneas de acción.

Como analizamos anteriormente en el Marco Teórico, en espacios más reducidos (como campamentos y villas) es posible desarrollar una eficiente coordinación horizontal, que involucre a los actores interesados hacia un mismo proyecto, para que formulen y lleven a cabo decisiones colectivas, en torno a un tema determinado con una solución consensuada. (Lechner,1997).

En consecuencia, si señalamos lo importante de la organización para el logro de objetivos comunes y la participación comunitaria como principal componente, entonces lo que veremos en este capítulo será de qué manera los pobladores de nuestros casos de estudio se involucran en su respectiva organización, como evalúan esta participación, los espacios que tienen disponibles, cómo lo evalúan los dirigentes y finalmente, qué tipo de participación social desarrollan.

Lo primero que debemos señalar es que la formación de comités, ya sean estos de vivienda o allegados, es la forma institucionalizada legalmente para salir de un campamento y pasar a habitar una villa o un barrio, con la asesoría y respaldo de una EGIS (Entidad de Gestión Inmobiliaria). Por esta razón, el 93,8% de los encuestados, tanto en campamentos como en barrios, declararon participar o haber participado en un Comité de Vivienda, y en 56,3% en un Comité de Allegados.

Esta alta participación en esta forma de organización se explica por la Nueva Política Habitacional, la cual contempla la participación de las EGIS, como entidad organizadora que presta un servicio pagado por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, para ese fin las familias se organizan en comités con personalidad jurídica, aplicando el principio de representación, pues serán sus dirigentes quienes actuarán como nexos entre la institucionalidad gubernamental y los pobladores; de ahí, la importancia fundamental del rol de las dirigencias sociales en el contexto de nuestra investigación.

Lo que queremos resaltar con esta explicación es que la participación en estos comités se vuelve obligatoria a la hora de interactuar con organismos públicos y, de esta forma, optar a una vivienda social. Es por esto, que casi la totalidad de los entrevistados han pertenecido a uno u otro comité. En el caso de los campamentos, Santa Ana y La Esperanza, se encuentran en la actualidad

constituidos en Comités de Vivienda, que agrupan a otros campamentos y a organizaciones de allegados. En ambos casos la EGIS es Un Techo Para Chile. Por su parte, el barrio Nuestra Vida, antes de llegar a habitar sus actuales viviendas se organizó en un comité de vivienda, que sin embargo, a la hora de formar el actual conjunto residencial se sumaron miembros de otro comité de allegados. Todos asesorados por Un Techo Para Chile como entidad gestionaaria. En cambio la villa Media Luna Huaso, es conformada por pobladores de la ex toma de Peñalolén, organizados en 28 comités de allegados, que posteriormente fueron reubicados en distintas villas y barrios de la misma comuna.

Actualmente, los cuatro conjuntos habitacionales se encuentran trabajando con Un Techo Para Chile, por lo tanto tienen un grado muy similar de organización interna, caracterizado por mesas de trabajo periódicas, a las cuales asisten obligatoriamente los coordinadores del Techo y los dirigentes, además de pobladores que se sientan interesados en asistir a esta instancia. Además los dirigentes deben realizar asambleas generales mensualmente, destinadas a comunicar a toda la comunidad sobre su trabajo y los próximos desafíos. Sumado a todo esto, la fundación ofrece algunos talleres y cursos de instrucción para niños, jóvenes y adultos.

Analizando esta organización interna nos preguntamos, si además de los dirigentes, los pobladores asisten a las mesas de trabajo, ya que acudir a ellas reflejaría un alto nivel de motivación y compromiso, pues éstas no son obligatorias, como lo son las asambleas. Cabe destacar, que en todos los casos estudiados estas reuniones son abiertas al público y no segmentadas sólo a los miembros de la directiva.

En este sentido, podemos señalar que el 75% de los encuestados en campamentos declaró participar o haber participado de la Mesa de Trabajo, mientras el 68.8% lo hizo en barrios.

Al ser consultados si la directiva actual les entrega el espacio suficiente para participar, de todos los que respondieron “siempre” un 55,6% ha participado de la mesa de trabajo de su campamento, y en barrio este porcentaje se reduce sólo al 44,4%. Esto quiere decir, que a pesar que consideran que la directiva le da un lugar para participar, esto no es suficiente para involucrarse en los espacios de toma de decisiones. Por otro lado, también se producen diferencias entre los diferentes barrios y campamentos

		Participa o ha participado en la Mesa Trabajo		
		Sí	No	No sabe
		Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Nombre del campamento o barrio	Santa Ana	21,7%	33,3%	,0%
	La Esperanza	30,4%	11,1%	,0%
	Nuestra Vida	26,1%	22,2%	,0%
	Media Luna Huaso	21,7%	33,3%	,0%

Destacamos que el porcentaje más alto lo tiene el campamento La Esperanza, pues según la información recolectada en la entrevista, al ser un campamento pequeño todos las socias y socios deben participar obligatoriamente en todas las mesas de trabajo que realizan semana por medio. Siendo esta instancia el gran centro de encuentro, donde organizan actividades y resuelven sus problemas. Así lo manifiestan las tres dirigentas entrevistadas:

*“Pero todo acá lo que se hace se hace en comunidad, se hace en la mesa de trabajo, o sea, acá todas las opiniones y las cosas que hacemos, se hace en base a la Mesa de Trabajo”.* Marcia Pérez, monitora de salud y educación.

*“A la mesa de trabajo asisten regularmente 10 personas y acá somos 13 familias, pero de las trece familias sólo vamos diez personas porque somos los que estamos postulando, lo otros se van a quedar acá. Al final van todos siempre”* Miryam Pérez, presidenta campamento La Esperanza.

*“Si, ahora se les obliga ir a las reuniones, a los talleres no, pero a las mesas de trabajo es obligación asistir. Y asisten 11 personas, a veces más.”* Jacqueline Silva, tesorera del campamento.

En todos los demás casos la asistencia es opcional y la concurrencia se ve determinada por lo temas a tratar en cada oportunidad y los grados de comunicación que tengan entre dirigente y vecino.

En ambos campamentos y en el barrio Nuestra Vida se señaló a la Mesa de Trabajo como una instancia primaria de comunicación e integración con los pobladores, más aún cuando existe algún tipo de conflicto, pues ahí más privadamente se puede dialogar con los afectados.

*“ (...) ahí nosotros lo resolvemos, nunca hemos llegado a pelear ni a cosas agresivas, lo manejamos todo en la Mesa de trabajo, los pro y los contra, para que después no afecte a todo el campamento”* Estela Osses, presidenta campamento Santa Ana.

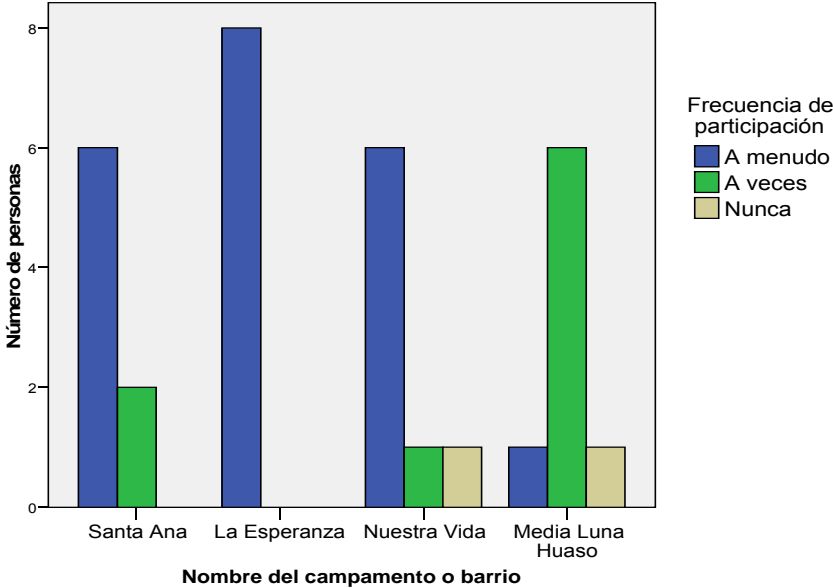
*“A acá mismo en la Mesa de Trabajo, todos preguntaban como íbamos a hacer los trabajos, como lo íbamos a financiar y la gente del Techo les dio la respuesta y así la gente participa, es la única manera”.* Juan Carlos, tesorero campamento Santa Ana.

*“ (...) todos tenemos derecho a opinar de plantear los problemas en la mesa de trabajo y ahí intentamos solucionarlos de la mejor manera que nosotros podamos”.* Elizabeth Gutiérrez, vicepresidenta Condominio Nuestra Vida.

*“Cuando tenemos problemas con alguien se llama a esa persona a la mesa de trabajo. Para no hacerlo grande se llama a la mesa de trabajo y tratamos de resolverlo entre nosotros”* Paola Torres, secretaria Condominio Nuestra Vida.

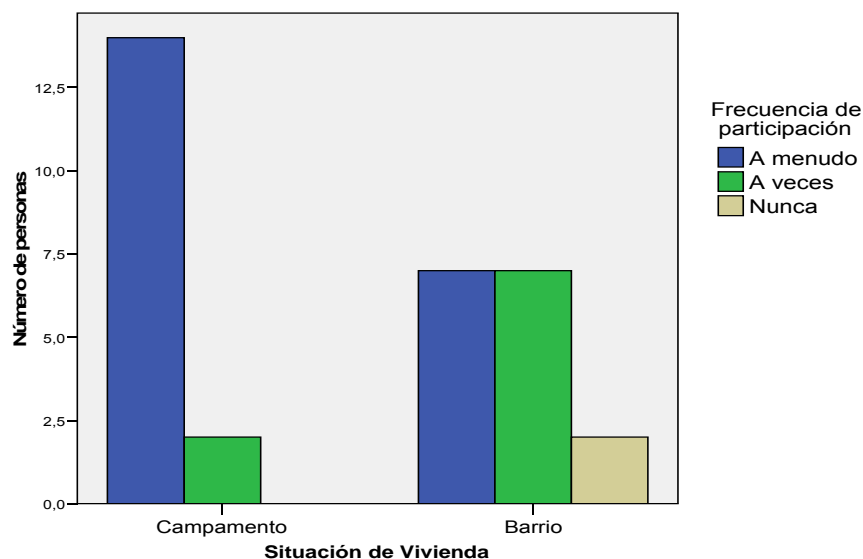
En la villa Media Luna Huaso señalaron que las mesas de trabajo se realizan sólo una vez al mes y según los dirigentes no es mucha la participación de los pobladores en estas reuniones.

Como señalamos más arriba, los dirigentes deben realizar asambleas mensuales que reúnan a todos los pobladores, siendo ésta la instancia informativa por excelencia. Por lo tanto la participación de la comunidad en esta instancia es de vital importancia para el desarrollo de la institucionalidad interna. En campamentos un 87,5% de los encuestados señalaron asistir “a menudo” a sus respectivas asambleas, siendo un porcentaje muy parejo entre Santa Ana y La Esperanza. Mientras en los barrios sólo declara asistir “a menudo” un 43,5%, la diferencia en los resultados se da principalmente porque en la villa Media Luna Huaso sólo el 12,5% de los encuestados señaló concurrir “a menudo” a estas asambleas, las cuales en este lugar se realizan cada dos meses, o simplemente cuando éstas sean necesarias. Para evidenciar las diferencias lo graficamos a continuación:



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

Para visualizar mejor la diferencia entre campamento y barrios graficamos lo siguiente:



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

Esta diferencia se puede explicar si preguntamos si efectivamente los dirigentes motivan a participar a los pobladores en estas instancias de interacción representante – representado, la mayoría de los encuestados dice estar de acuerdo con que la directiva efectivamente los motiva a integrarse, pero sólo el 37,5% de los encuestados en la villa Media Luna Huaso señaló estar de acuerdo con esta premisa.

Pero si miramos de la otra perspectiva, qué nos dicen los dirigentes, ¿realmente han realizado esfuerzos por atraer a sus vecinos a estos espacios?, o ¿simplemente la comunidad no está dispuesta a participar?

*“Yo para que la gente vaya aquí a reuniones grito por las calles y paso casa por casa avisándoles a los vecinos; pero ahora ya estoy aburrido de andar buscando a la gente (...) hacemos hartos esfuerzos, pero el que quiere participa y el que no, no”*

Miguel Leiva, primer director Asociación de Propietarios Media Luna Huaso

*“A eso llegamos, o sea, si le interesa va a ir o si no, no.”* Presidenta Asociación de Propietarios.

*“Siempre hay excusas para no venir a las reuniones, es que hace frío, es que tienen esto, es que no tienen tiempo. (...)Ahora se avisa no más, se pone en el pizarrón o una cartulina y el que quiere va y el que no, no.”* Lucía Quilodrán, secretaria Media Luna Huaso

En este punto las opiniones se vuelven contradictorias, por un lado los vecinos dicen que los dirigentes no los motivan lo suficiente para participar en áreas de decisión, pero los dirigentes dicen estar cansados de hacer esfuerzos sin recibir una respuesta satisfactoria. Si comparamos con el otro barrio estudiado, vemos que no se producen estas incongruencias, esto se puede explicar por el tiempo que llevan habitando una vivienda definitiva esta comunidad, pues llevan tres años viviendo en la villa, mientras Nuestra Vida sólo se conformó en el mes de enero del presente año.

Lo anterior lo podemos corroborar con algunas de las opiniones de los dirigentes, quienes señalan que muchas personas están cansadas desde que habitan en la toma, pues para lograr salir del campamento tuvieron que pasar por innumerables asambleas y reuniones.

*“ (...)ahora hay mucha gente que ya no participa, porque está cansada, porque llegó aburrida de allá de la toma, de los dirigentes, de las reuniones de asamblea, de amanecerse de repente, de un montón de cosas, me entiendes; entonces esa gente es la que no pescas cuando hablas o lo llamas a reuniones, te dicen “ahaaa yo ya me aburrí con la toma”* Mariluz Matamala, presidenta Asociación de Propietarios en Media Luna Huaso.

*“Lo que pasa es que yo encontraba de que allá era como más exigencia, era como una exigencia porque era obligación ir a las reuniones, si tú no ibas a las reuniones todos se enojaban, aquí no, el que quiere va a las asambleas”* Lucía Quilodrán, secretaria.

Según estas declaraciones, podemos concluir que a pesar que la presidenta aún tiene la motivación, los otros dirigentes están agotados, al igual que los pobladores; es decir, estamos frente al agotamiento del capital social, y junto a la pérdida de un objetivo común se ha mermado la motivación por integrarse y participar del trabajo de la directiva.

En ese capítulo no sólo nos interesa ahondar en la participación en la orgánica establecida por la dirigencia, sino también investigar si los pobladores tienen interés de pertenecer a un grupo de interés, esto reflejaría el empoderamiento ciudadano y la movilidad de los pobladores hacia el exterior de su grupo de vecinos, como organizaciones recreacionales, deportivas o alguna actividad útil para el campamento como las ollas comunes.

En este sentido, al consultar a nuestros encuestados sobre la participación en centros de adulto mayor, de madres o juveniles, sólo tres personas respondieron afirmativamente en el campamento y cinco en el barrio. Cinco de nuestros entrevistados pertenecen a un centro deportivo en los campamentos y tres en los barrios. Reflejando que existiendo ciertos espacios para participar ellos no están mayormente interesados, pues muchas veces participan de talleres y cursos que imparte Un Techo Para Chile en su comunidad.

Las ollas comunes son más populares en el campamento Santa Ana, donde todos los entrevistados habían participado algunas vez, ya que como explicó uno de sus dirigentes, son necesarias para satisfacer las necesidades de alguno de los vecinos. También en la Villa Medialuna Huaso más del 36% de los encuestados declararon haber participado de estas ollas comunes, ya que, como ellos mismos señalaron, eran algo común en la ex toma de Peñalolén.

En cuanto a pertenecer a una comunidad religiosa, la mayoría de los encuestados señaló no participar activamente en ninguna religión, pero en el campamento La

Esperanza todos contestaron afirmativamente, representando el 31,3%, esto se explica porque como parte de sus actividades establecidas el día sábado participan con un consejero espiritual que los visita cada semana. En barrios el porcentaje es un poco mayor, 37%, destacando que la mayoría asiste a la iglesia por su cuenta.

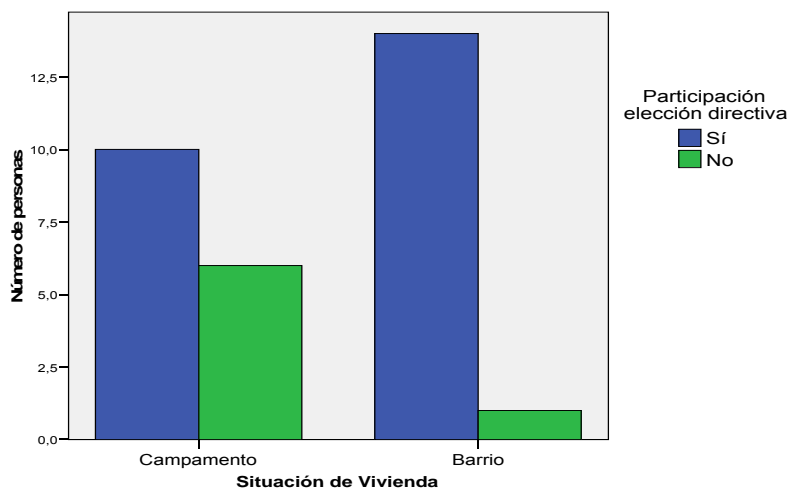
Nos preguntamos al principio de este capítulo qué tipo de participación de desarrolla en cada campamento y barrio, identificaremos las siguientes modalidades, definidas en extenso en la discusión conceptual:

- \* Participación de habilitación social y empoderamiento
- \* Participación gestonaria
- \* Participación instrumental
- \* Participación consultiva

Cada una de ellas representa un nivel distinto de intervención, es decir, de la calidad de participación que ejercen los pobladores en los distintos estamentos de su organización, siendo la más básica la participación consultiva y la más íntegra la que genera habilitación social y empoderamiento.

La forma primaria de participación en el contexto de directivas sociales es a través del voto, primero en las asambleas y luego en la elección de directiva. Desde esta perspectiva, podemos afirmar que el 37,5% de los encuestados en el campamento Santa Ana participó en las elecciones de su directiva, el 87,5% de los vecinos encuestados del campamento La Esperanza y el condominio Nuestra Vida también declaró haber votado por la elección de los actuales dirigentes. En la villa Media Luna Huaso el 100% participó de esta elección, cabe recordar que ellos están constituidos en una Asociación de Propietarios que no representan a la totalidad de la villa, sino a un grupo mayoritario, eso explica el 100% de votación, pues sólo votaron quienes querían ser parte de este proyecto, los demás no son considerados como miembros de la asociación.

El gráfico nos muestra la comparación entre campamentos y barrios:



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

Este resultado se explica por el grado de organización que existe en los condominios, pues al obtener una casa propia se hace necesario constituirse bajo una figura con personalidad jurídica, para presentar proyectos y obtener recursos. En cambio, en ambos campamentos existe una directiva sin personalidad jurídica, por lo tanto, sin estatutos rígidos que seguir, ya que el órgano que cuenta con personalidad jurídica es el comité de vivienda al cual pertenecen, que integra a otros campamentos además de los aquí estudiados.

En cuanto a la votación dentro de las asambleas sólo el 50% de los encuestados en campamentos declaró haber ejercido su potestad en esta circunstancias, mientras que en los barrios el porcentaje llegó al 68.8%, explicándose por las razones descritas anteriormente, y porque en los condominios las asambleas no sólo son informativas, sino también, en teoría deben de tomar decisiones sobre la presentación de proyectos y la distribución de recursos.

Otro tema importante dentro de las modalidades de participación es el acceso a la información, donde la gran mayoría de los encuestados (96,8%), tanto de campamentos como de barrios, declaró tener pleno acceso a los asuntos importantes dentro de su comunidad, siendo las respuestas muy similares en los cuatro casos de estudio.

Las instancias en las que estas informaciones se entregan son variadas, a continuación describiremos los principales modelos de participación y motivación que utilizan los dirigentes:

En el campamento Santa Ana los dirigentes nos informaron que para motivar a los pobladores a participar el día de la asamblea los visitan casa por casa, además han creado un nuevo mecanismo en su comité de vivienda para integrar no sólo a los socios de su campamento, sino a todos los miembros que habitan en otros lugares. Así dividieron a todos los integrantes del comité (150 personas) en 15 grupos de diez personas cada uno, para que un representante de cada uno asista a la mesa de trabajo e informe a los otros miembros de los temas tratados en cada reunión.

*“Ahora creamos grupos de 10 familias que un representante tiene que venir a la Mesa de Trabajo, ellos recién se están integrando, están recién saliendo; es que toda la gente es como medio tímida, en todo sentido, uno les propone algo y piensan si resultará o no resultará” Tesorero campamento Santa Ana.*

*“ (...) ahora hay más gente que nosotros quisimos incluir para que nos ayudaran, se juntan en grupo y una persona asiste y ella les informa a los otros, así es más ameno para todos, entonces no es tan pesado si tenemos que hacer algo ellos también nos pueden ayudar y participar de la mesa” Presidenta campamento Santa Ana.*

Por su parte, en el campamento La Esperanza los dirigentes afirman que están en continua comunicación con sus representados, y dado que es un campamento pequeño, pueden tener un contacto más fluido y horizontal. Las dirigentas señalan que no sólo utilizan las instancias formales, como asambleas y mesas de trabajo,

sino que, si es necesario se reúnen todos para discutir sobre algún tema pendiente.

*“Nosotros estamos en comunicación constante. Si todos los días hay que informar, todos los días lo haremos. Cuando algo es mas serio lo hacemos en la mesa de trabajo, pero si hay algo que no, estamos todos los días en comunicación”.* Miryam Pérez, presidenta del campamento La Esperanza

*“Las cosas que se puedan avisar por carteles se pegan afuera, pero si es algo muy urgente se junta a toda la gente y se llama a reunión.”* Jacqueline Silva, tesorera.

En el condominio Nuestra Vida se da una situación similar a la del campamento La Esperanza, pues además de los espacios establecidos de reunión, tienden a comunicarse persona a persona porque varios de los habitantes tienen una relación de parentesco o se conocen desde el campamento.

*“Nosotros sabemos lo que los vecinos quieren porque nosotros siempre conversamos con ellos. Porque como venimos todos de una misma parte, son muy pocos los que vienen de afuera, entonces yo converso con casi toda la gente de esta corrida y cuando veo a alguien de afuera, yo la paro y le comunicamos lo que nosotros estamos haciendo y también uno se entera de lo que ellos quieren”* Paola Torres, tesorera del Condominio Nuestra Vida.

Las dirigentas manifiestan la necesidad de elaborar boletines informativos, como una forma de mayor integración de los vecinos a su trabajo, para estar más comunicados, encuentran insuficiente los espacios actualmente establecidos para informarles a sus representados el trabajo que han realizado.

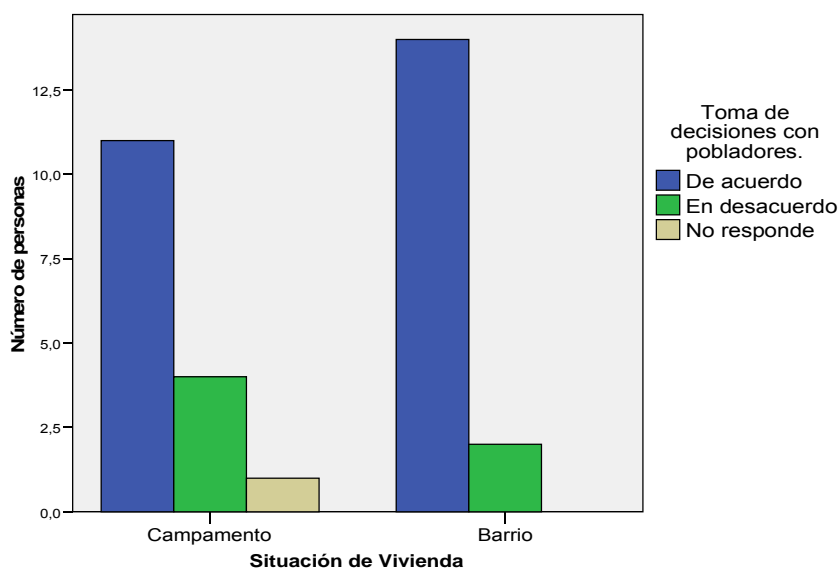
*“Yo en una pizarra fea que tengo ahí, pego a veces papeles que dicen lo que se ha hecho o para informar cosas, pero ahora queremos hacer un boletín informativo porque no todos leen esta pizarra o no todos van a las asambleas”* Jenny Cortés, presidenta condominio Nuestra Vida.

*“Ahora nosotros queremos hacer boletines para mantener informada a la gente, porque la gente no está muy enterada de los movimientos que nosotros estamos haciendo”*

Elizabeth Gutiérrez, vicepresidenta.

*“Nosotros ahora tenemos una asamblea y ahí recién les vamos a avisar a la gente lo que se está haciendo, por eso yo les decía a los chiquillos que necesitamos boletines, para ir entregándoselos a la gente e informales lo que nosotros estamos haciendo, que no es que nosotros no hagamos nada.” Paola Torres, tesorera.*

No sólo asistir a asambleas y tener acceso a la información es tener participación de calidad, sino también discutir con derecho a opinar y dar un punto de vista que enriquezca la toma de decisiones. Es así, que el 75% de los encuestados en campamento dice tener derecho a voz y sólo el 50% declara tenerlo en los condominios. Esto demuestra falta de democracia en los barrios, a pesar que la mayoría (el 87,5%) afirma que los dirigentes los integran consultándoles sobre los temas importantes; en un porcentaje mayor que el entregado por los pobladores de campamentos, lo cual se representa gráficamente:



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

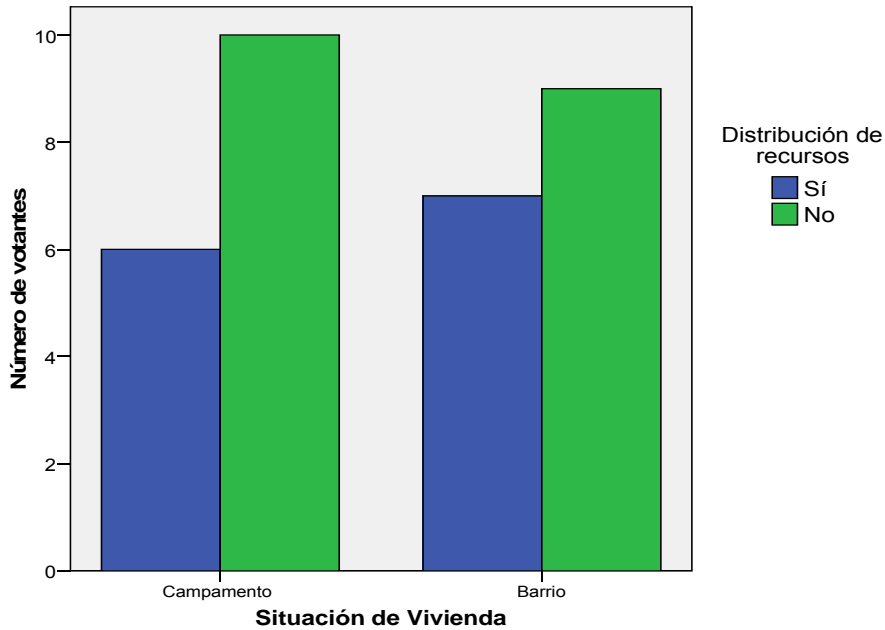
Sin duda, la presentación de proyectos y la distribución de recursos, son los temas más controvertidos e importantes a la hora de hablar de la gestión de un dirigente social, pues resultar ser particularmente sensibles la responsabilidad que implica y la suspicacia que puede generar en la comunidad. Es por esta razón, que integrar y hacer partícipe al grupo, es esencial para mantener los conflictos y malos entendidos lejos de las labores de la dirigencia.

Dado lo anterior, le preguntamos a nuestros encuestados si se han manifestado con respecto a la distribución de los recursos y sobre la postulación a proyectos, pues esto nos reflejará un mayor nivel de inclusión en la toma de decisiones, en consecuencia, una mejor calidad de la participación de los vecinos. Los resultados son categóricos, en campamentos sólo el 37,5% señaló haber participado en las decisiones sobre el manejo de dinero, mientras en barrios el porcentaje aumenta al 43,8%.

En campamentos se manejan menos recursos dentro de la directiva, ya que la mayor cantidad del dinero circulante va hacia el ahorro que deben tener para optar a la vivienda definitiva, las directivas se sustentan con pequeñas actividades para pagar los gastos operativos, propios de la gestión; esto puede explicar el 62,5% que declaró no participar en la discusión de estos temas.

Por el contrario, en las villas y condominios, las directivas manejan sumas mayores de dinero, ya que postulan a proyectos de mejoramiento que pueden traducirse en miles de pesos; por lo que la baja participación de la comunidad es más preocupante.

A continuación presentamos un gráfico que compara las respuestas en campamentos y barrios, ¿han participado, con su voto, en la discusión sobre la distribución de recursos?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

En cuanto a la discusión sobre presentación de proyectos los cuales, como indicamos más arriba, reflejan un nivel más avanzado de participación comunitaria, podemos afirmar que la realidad no es muy diferente en comparación con la distribución del capital monetario; sólo el 50% de los encuestados en campamentos declara haber sido consultado para evaluar la presentación de algún proyecto, en barrios el porcentaje alcanza solamente al 43,8%, produciéndose una dicotomía cuando los dirigentes afirman que dentro de sus objetivos está presentar proyecto de mejoramiento de su condominio o villa.

Otra opción para integrar a los pobladores es la organización de actividades, ya sea dentro o fuera de su lugar de residencia; como por ejemplo talleres, bingos, rifas, celebración de alguna festividad, algún evento solidario, entre otras. En campamentos más del 93% de los encuestados que ha participado en estas instancias, especialmente en actividades a beneficio de aquellos que tienen mayor dificultad para reunir el ahorro necesario para la postulación de la vivienda.

Por el contrario, sólo el 25% de los encuestados que habitan en condominios aseveró esta afirmación, podemos explicar este hecho con la menor cantidad de actividades comunitarias que se realizan en estos conjuntos habitacionales, pues la realidad que viven una vez que logran conseguir su casa es diferente, ya que las acciones de la dirigencia tienen otro matiz, enfocado hacia el mejoramiento del barrio y no hacia la satisfacción de necesidades básicas de cada poblador.

Este cambio en la dirección de las actividades entre campamento y barrio es vital a la hora de evaluar el tipo de participación que se ejerce, y la manera en que se diferencian con el paso hacia una vivienda definitiva. El principal objetivo de los dirigentes de los campamentos es salir de la precaria situación residencial en la que se encuentran, esto hace que la satisfacción de necesidades básicas sea un tema más primordial que en los barrios, por las visibles carencias e irregular abastecimiento de luz, agua, electricidad y alimentos. Es decir, que el mejoramiento en la calidad de vida en las viviendas definitivas hace menos necesario la organización de actividades solidarias, permitiendo desarrollar actividades que entreguen más habilitación social, y surgimiento de mayor capital social.

El papel que juegan los dirigentes, con respecto a la integración de su comunidad en la toma de decisiones, es de vital importancia, ya que dependerá del grado de representatividad, la comunicación y la motivación que ellos ejerzan sobre los pobladores lo que provocará una efectiva participación de sus representados. Por lo tanto, no sólo nos importa que tipo de participación se desarrolla en cada caso de estudio, sino también, como esto se relaciona con el liderazgo que cultivan cada uno de los dirigentes entrevistados; pues, dependiendo de qué tan integrada esté la población en la toma de decisiones se puede analizar el modelo de liderazgo ejercido en cada oportunidad

Para analizar las modalidades de participación desarrolladas en cada caso de estudio, nombraremos los campamentos y barrios por separado:

### Campamento Santa Ana

Según el análisis que hemos realizado durante todo el capítulo podemos afirmar que la participación en este campamento se desarrolla medianamente bien, ya que sólo el 50% de los encuestados asegura sentirse “satisfecho” con los espacios entregados y el 37,5% insatisfecho. Este porcentaje se explica porque la directiva trabaja para todo el comité de vivienda y no especialmente para el campamento, por lo que muchos de los espacios que se facilitan para la participación involucra a otros campamentos y comités de allegados, por lo que las personas pueden sentir mayor lejanía y menor identidad local.

Por otra parte, los dirigentes señalan estar integrando a más personas a la gestión dirigencial a través de las mesas de trabajo, dotando de capacidades a la comunidad para que puedan fortalecer la labor que tienen en el comité de vivienda.

Con todos estos antecedentes podemos llegar a la conclusión que el tipo de participación que se desarrolla aquí es la **Gestionaria**. Pues está asociada a la toma de decisiones, generando beneficios en cuanto a la satisfacción de necesidades básicas e integra a la población como gestores de los proyectos y programas que la directiva se propone realizar.

### Campamento La Esperanza

Al contrario de lo que ocurre en el campamento Santa Ana, en La Esperanza el 100% de los encuestados dice sentirse “satisfecho” con los espacios de participación y creen, en el mismo porcentaje, que la directiva “siempre” les entrega los espacios adecuados.

Como señalamos anteriormente, en este campamento existe gran nivel de comunicación entre pobladores y representantes además, según lo señalado por los dirigentes, las decisiones se toman en conjunto con los vecinos, hecho corroborado por los residentes del campamento que señalaron en un 100% que son consultados por sus dirigentes a la hora de tomar decisiones importantes, al sentirse de esta manera, totalmente involucrados y partícipes del trabajo de la directiva se fortalece el sentido de identidad y comunidad dentro del campamento.

Por otro lado, la directiva no sólo se preocupa de hacer una buena gestión y lograr erradicar al campamento, sino también de entregar las herramientas necesarias para cambiar su estilo de vida, como nos comentó Marcia Pérez en la entrevista:

*“ (...)cuando se vayan a sus viviendas definitivas, no solamente tengan en estigma de vivir en un campamento, sino que también puedan hacer otras cosas extras; y decir “ A mi en el campamento me enseñaron a tener otro ritmo de vida”.*

Para lograr su objetivo la directiva desarrolla curso y talleres para capacitar a la gente en algún oficio o complementar sus estudios:

*“(...) estamos haciendo talleres inglés, talleres de cocina y queremos hacer otros talleres, como el de alfabetización, para las personas que no saben mucho leer y escribir puedan aprender, y la otra gente que ya lo sabe tenga como un reforzamiento. Como que a nosotros que ya estudiamos en nuestra época y que tenemos hartos años que salimos del colegio, como que se nos han olvidado algunas cosas y poder reforzar esta materia”*

Marcia Pérez, monitora de salud y educación.

Dados estos antecedentes concluimos que la participación social aquí se desarrolla como **Habilitación Social y Empoderamiento**, ya que se combina la inclusión de la comunidad en la toma de decisiones y se procura acumular capital social, otorgando a la población la oportunidad de adquirir conocimientos y capacidades.

### Condominio Nuestra Vida

En este condominio el nivel de satisfacción con la participación que ejercen los pobladores alcanza un 87,5%, es decir, que efectivamente existen espacios de consulta donde ellos puedan manifestarse sobre sus necesidades e intereses, como consultas puerta a puerta, asamblea y mesas de trabajo.

Como quedó de manifiesto, las dirigentas están muy preocupadas de los canales de comunicación con los vecinos, y dado el poco tiempo que llevan siendo dirigencia en el condominio aún están en período de estructuración, por lo que no han generado un trabajo de empoderamiento, ni de integración real a su gestión; en consecuencia, el tipo de participación existente en este barrio es sólo **Consultiva**, ya que actualmente están enfocadas sólo en presentar proyectos de mejoramiento del barrio (como la habilitación de áreas verdes, equipamiento de la sede social y pavimentación), para lo cual escuchan la opinión de la comunidad, pero es solamente la directiva la que trabaja, junto UTPCH, en la redacción y formulación de estos proyectos. Esta situación, no impide que en el futuro pueda desarrollarse habilitación social e integración de los vecinos como gestores de sus proyectos,

### Villa Media Luna Huaso

En esta villa el nivel de satisfacción con los espacios entregados para participar es de 62,5%, pero sólo un 37,5% de los encuestados declaró sentir que “siempre” los dirigentes los invitan a participar.

En los párrafos antecesores expusimos en profundidad la situación de esta villa, en la cual los dirigentes se sienten agotados de motivar a la población a participar, sin recibir una respuesta satisfactoria; en este sentido, los mismos dirigentes manifestaron que cuando recién llegaron a residir en la villa la concurrencia y

participación en la asambleas era mucho más alta que la actual, llegando incluso a realizar asambleas con a penas 14 personas.

*“Al principio a las asambleas iba harta gente, es que al principio era distinto, es que después fueron cambiando las cosas de dirigentes, de cahuines típicos de población”*

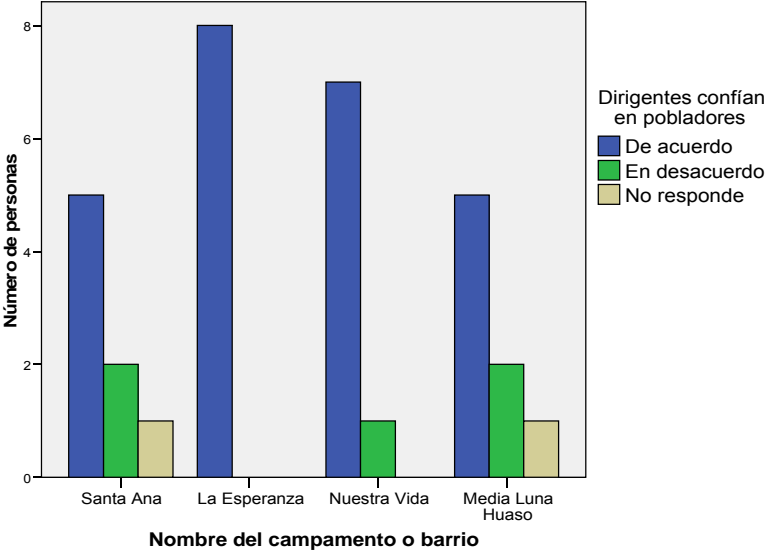
Mariluz Matamala, presidenta.

Por lo tanto, se hace difícil hacer un trabajo más profundo en esta villa si la población no se integra, es por esta razón que el trabajo se ve reducido a una participación **Instrumental**, pues últimamente se han dedicado a la satisfacción de necesidades básicas, pero vale decir que también está combinada con **Consultiva**, ya que todavía realizan asambleas (aunque con menos frecuencia) en las cuales consultan la opinión de la comunidad. Además los voluntarios de UTPCH realizan reforzamientos escolares a niños y jóvenes, aportando a la comulación de capital social.

Como especificamos anteriormente, el rol de los dirigentes es trascendental para motivar a los pobladores a integrarse a su trabajo, y de esa manera también determinar la manera en que se desarrolla su gestión y la consecuente satisfacción de la población con los espacios entregados por sus líderes.

Cuando les consultamos a los encuestados si los dirigentes confían en los vecinos, permitiéndoles integrarse y colaborar con su trabajo, el 100% respondió afirmativamente en el campamento La Esperanza, mientras que en el campamento Santa Ana lo hizo el 62.5%. Los resultados afirmativos en barrios fueron los siguientes: 87,5% en el condominio Nuestra Vida y un 62,5% en la villa Media Luna Huaso. Estos porcentajes concuerdan con los resultados desarrollados a lo largo de este capítulo, en el cual los que más han declarado poseer más espacios de participación son los habitantes del campamento La Esperanza.

Hay que destacar que en esta oportunidad hubo personas que optaron por no responder, pero es un porcentaje muy marginal.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

Con respecto a los grados de satisfacción con los espacios de participación hemos descubierto que en campamentos el 75% de los encuestados declara estar satisfecho con los espacios entregados, en este mismo sentido, el mismo 75% afirmó que su directiva siempre le otorga espacios suficiente para participar. En cuanto a los resultados en barrio, el 75% también afirmó que se encuentra satisfecho con los espacios entregados, pero al preguntar si la directiva les otorga un lugar suficiente a la hora de participar sólo el 56,3% respondió que siempre, y un 37,5% a veces. Cabe señalar que esta pregunta fue aplicada como control en distintas partes de la encuesta.

### **Capítulo III: “Liderazgo en campamentos y barrios”**

En los capítulos precedentes describimos y examinamos la representatividad de los dirigentes sociales y la forma en que se desarrolla la participación en nuestros cuatro casos de estudio, pero esta investigación no estaría completa si no analizamos las capacidades y los tipos de liderazgo que desarrollan estos dirigentes en los respectivos lugares donde se desenvuelven.

Sin embargo, antes de comenzar con el análisis propiamente tal, debemos preguntarnos si los dirigentes sociales son efectivamente líderes o simplemente son administradores, pues no siempre aquellos que ostentan cargos con poder tienen características de líder.

Entonces, ¿qué diferencia al líder del administrador?, la respuesta la entrega Juan José Huerta (2006) en su libro “Desarrollo de Habilidades Directivas”, quien distingue que “(...) *el liderazgo lucha por lograr un cambio, mientras que la simple administración se enfoca en mantener el equilibrio*”.

En consecuencia, responder si los dirigentes son líderes nos resulta sencillo, ya que una de las mayores motivaciones de los dirigentes es provocar cambios en la sociedad y especialmente en su calidad de vida y en la de sus representados.

Esta afirmación la podemos corroborar con la encuesta nacional de dirigentes 2008, hecha por Un Techo Para Chile<sup>6</sup>, donde el 63,8% de los encuestados respondió que la motivación prioritaria para desempeñarse como dirigentes es la búsqueda de un cambio, un cambio que represente sus necesidades e intereses personales y a nivel de comunidad.

---

<sup>6</sup> Esta encuesta fue realizada por el Centro de Investigación Social de la fundación Un Techo Para Chile, el año 2008. Esta encuesta es de carácter nacional, con una muestra de 289 casos, aplicada entre el 9 de mayo al 25 de junio del 2007.

En este contexto, los dirigentes aquí entrevistados ¿realmente son líderes?, es decir, ¿buscan generar un cambio?. A continuación presentamos declaración de los dirigentes entrevistados en campamentos, que confirman esta premisa:

*“Nuestro primer objetivo es salirnos de acá, poder postular para nuestra vivienda, ahorrar, mucho ahorro que es lo principal para tener nuestra casa”* Marcia Perez, campamento La Esperanza.

*“Nuestro objetivo principal es irnos de acá, pero tambien, mientras tanto, lo que estamos haciendo es ayudar a la gente del campamento”,* Miryam Pérez, campamento La Esperanza.

*“(...) lo que más nos importa ahora es salir de acá y juntar la plata luego, del ahorro e irnos luego.”* Jacqueline Silva, campamento La Esperanza

*“Sacar adelante el comité, para salir de aquí.”* Angélica Rosas, campamento Santa Ana

*“(...)nuestro principal objetivo es tener una casa, eso es lo principal para la gente acá, tener un lugar digno donde vivir con sus hijos y para eso nosotros estamos postulando, ahorrando dinero, estamos haciendo cosas para lograr irnos de acá”* Estela Osses, campamento Santa Ana.

*“Lo primero que queremos hacer es salir de aquí, estamos luchando para salir del campamento y tener nuestra casa propia, porque ya queda poco tiempo para que no hayan campamentos; nuestro mayor objetivo es luchar para tener nuestras casas”* Juan Carlos Acevedo, campamento Santa Ana.

Visualizamos que todos los dirigentes señalan como su gran objetivo salir del asentamiento precario en el que habitan, dejando en evidencia que buscan generar cambios profundos, que no sólo implican el cambio de casa, sino que la adopción de un nuevo estilo de vida.

Por otro lado, analizamos que la utilización de pronombres inclusivos, como el uso del nosotros, implica una cercanía con sus representados, y con las metas y objetivos que se han planteado, dejando claro que no sólo trabajan en beneficio personal, sino que incluyen a toda la comunidad.

En barrios las declaraciones sobre los objetivos que se han planteado fueron los siguientes:

*“(...)lo principal que nosotros queremos hacer primero como directiva son los cierres y terminar todo esto que es el término de las áreas verde, lo que es la plaza, toda la parte que está fea, la parte de afuera, queremos hacer las rejas”* Jenny Cortés, condominio

Nuestra Vida

*“(...) poner mas iluminación porque hay poca iluminación, integrar a los jóvenes de acá, incentivarlos a que jueguen, que hagan algún deporte para que no anden ahí parados al frente y no se metan en una cosa peor”.* Paola Torres, condominio Nuestra Vida

*“Nosotros lo que queremos y en lo que estamos enfocados ahora es el asunto de las veredas de afuera, eso nos preocupa y ahora vimos que la calle de adentro no está pavimentada”* Elizabeth Gutiérrez, condominio Nuestra Vida.

*“(...) Nuestro proyecto futuro es lograr armar la Junta de Vecinos, para eso necesitamos que la gente se una.”* Miguel Leiva, Villa Media Luna Huaso

*“(...) Necesitamos armar un cuento como un puerta a puerta para explicarle a la gente cual es la necesidad de tener una junta de vecinos para la villa, es mucho más importante que cualquier otra organización”* Mariluz Matamala, villa Media Luna Huasa

A simple vista, podemos dilucidar que ya no existe un objetivo macro que unifique todos los intereses de estos dirigentes pero, que tanto en el condominio La Esperanza como en la villa Media Luna Huaso, se han trazado nuevas metas que

también pretenden generar cambios en la calidad de vida de los pobladores, aunque éstos sean de menor trascendencia que los planteados en los campamentos.

Si a través de las propias declaraciones de los dirigentes dejamos claro que, podemos considerar a las directivas de campamento y barrio como líderes, entonces es necesario pensar qué opinan lo pobladores, si efectivamente la comunidad considera a sus dirigentes como líderes.

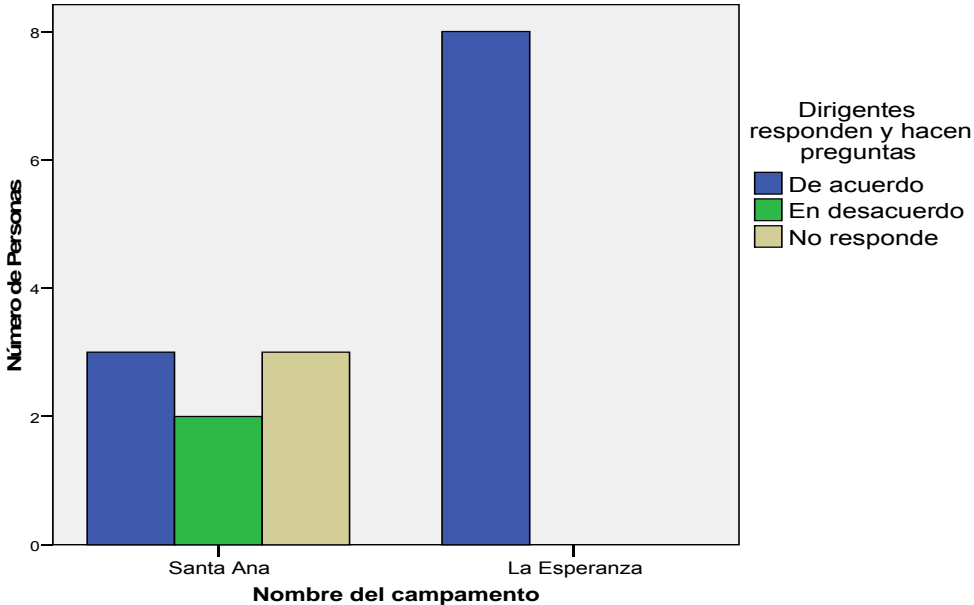
Para evaluar la capacidad de liderazgo de los dirigentes hemos planteado seis categorías, que nos indicarán si la población considera realmente a sus dirigentes como líderes. Para una mejor explicación y sistematización de la información presentamos el siguiente cuadro resumen de los resultados de la encuesta, el cual muestra sólo las respuestas “de acuerdo”, como estrategia para visualizar solamente a los que consideran que los dirigentes si cumplen con estos requisitos:

<b>Evaluación de la capacidad de liderazgo de los dirigentes</b>		<b>Situación de Vivienda</b>	
		<b>Campamento</b>	<b>Barrio</b>
		Porcentaje	Porcentaje
<b>Dirigentes tienen claros los objetivos de corto y largo plazo</b>	De acuerdo	81,3%	68,8%
<b>Dirigentes son aporte para cumplir metas propuestas por la comunidad.</b>	De acuerdo	87,5%	68,8%
<b>Dirigentes son capaces de llevara cabo el trabajo de una directiva</b>	De acuerdo	100,0%	68,8%
<b>Dirigentes confían en pobladores y los integran a su gestión</b>	De acuerdo	81,3%	75,0%
<b>Dirigentes actúan con honestidad</b>	De acuerdo	75,0%	75,0%
<b>Dirigentes se detienen a responder y hacer preguntas</b>	De acuerdo	68,8%	81,3%

Estas seis características definen la relación de un líder con sus seguidores, la forma en que se comunican y la manera en que los pobladores evalúan parte de la gestión, que está estrechamente relacionada con las capacidades de liderazgo.

Como podemos ver en el cuadro, todas las categorías obtienen un nivel muy superior al 50% y en cinco categorías los porcentajes más altos están en los campamentos.

En los campamentos Santa Ana y La Esperanza la categoría “Los dirigentes son capaces de llevara cabo el trabajo de una directiva” obtiene un 100% de aprobación, mientras que el porcentaje más bajo lo tiene “Los dirigentes se detienen a responder y hacer preguntas. Son pacientes y escuchan los problemas de los pobladores”, con un 68.8%. Esta tendencia se produce porque en el campamento Santa Ana el porcentaje de aprobación en esta categoría es muy bajo, 37,5% en desacuerdo y el mismo porcentaje no responde, al contrario que en La Esperanza donde el 100% declaró estar de acuerdo con esta clasificación. Lo graficamos a continuación:



Fuente: elaboración propia con base en encuestas

En barrios la situación es similar siendo, al contrario que en el campamento, el porcentaje más alto en la categoría “Los dirigentes se detienen a responder y hacer preguntas. Son pacientes y escuchan los problemas de los pobladores”,

donde el porcentaje de aprobación es de un 81,3%, explicado por las características de sus presidentas, las cuales se autodefinen como pacientes y dispuestas a escuchar a los vecinos. Las otras clasificaciones tienen un porcentaje más bien parejo, entre un 68% y un 75%, aunque cabe destacar que en la villa medialuna huaso siempre el porcentaje de aprobación es más bajo que en el condominio Nuestra Vida.

Luego de analizar y comprobar que, tanto los encuestados en campamentos como en barrios, consideran a sus dirigentes como líderes, es necesario averiguar cuales son las tareas más importantes que debe realizar un líder, según los pobladores.

En campamentos los porcentajes son más bien parejos, siendo la principal prioridad la presentación de proyectos, con un 31,3% de los encuestados que manifestó que esta tarea es “muy importante” y un 37,5% “importante”. Luego ubicaron la realización de reuniones periódicas con un 25% que lo señaló como “muy importante” y un 37,5% declaró parecerle “importante”.

Más abajo en la tercera opción se encuentra la solución de problemas inmediatos , con el 25% encuestados eligiendo la opción “muy importante” y un 18,8% “importante”.

La última prioridad es la realización de acciones consultivas, ya que el 37.5% de los encuestados los campamentos lo declaró “menos importante” y en el mismo porcentaje “prescindible”.

La situación en los barrios es diferente, ya que un alto porcentaje de los encuestados (62,5%) declaró como “muy importante” la presentación de proyectos, explicado esto por el carácter que adquiere la labor de la directiva en barrios que requieren de este tipo de iniciativas para emprender programas de mejoramiento, que implican un gasto de gran cantidad de recursos.

La segunda opción que manifestaron fue la realización de reuniones periódicas, con un 25% declarando esto como “muy importante” y en 37,5% “importante”,

hecho paradigmáticos si analizamos que en Media Luna Huaso no se realizan asambleas hace tres meses.

La siguiente prioridad es la solución de problemas inmediatos, con un 25% optando por “muy importante” y un 18,8% por importante.

La última alternativa señalada, al igual que en campamentos, fue la realización de acciones consultivas, con un 31,3% de los encuestados declarando “menos importante” y el mismo valor a “prescindible”.

Con este análisis podemos concluir que en ambos casos (campamentos y barrios) marcan como primera prioridad la presentación de proyectos, a pesar que en el barrio es mucho más alto, se puede deducir que la población está enterada de lo importante de esta tarea. Por el contrario, marcan como última prioridad la realización de acciones consultivas, entregando poco valor a la interacción representante – representado, y a su inclusión en la toma de decisiones importantes.

Con esta información asimilada se hace necesario contrarrestarla con las declaraciones de los dirigentes, cuando les consultamos cuáles son las principales tareas que debían cumplir en un mes como directiva. Estas sin parte de sus declaraciones:

*“Por ahora nosotros nos estamos dedicando a decirles a todos que ahorren, también hacemos actividades como bingo, lota”.* Juan Carlos Acevedo, Santa Ana

**Solución de problemas inmediatos, necesidad de dinero para lograr las metas del ahorro.**

*“(…) continuamos haciendo todos los lunes la mesa de trabajo, son cuatro veces al mes, más la reunión mensual que se les hace a la gente. Ahora se sumaron los cursos que se están haciendo, como el curso de cocina y tutoría para los niños el día sábado, entonces igual estamos haciendo hartas cosas”* Estela Osses, Santa Ana.

**Realización de acciones consultivas (asambleas) y reuniones periódicas, mesas de trabajo semanal y asamblea mensual.**

*“Hacemos mucho, de verdad tenemos mucho trabajo En un mes hacemos, más o menos, cuatro mesas de trabajo de vivienda (del comité) y a parte de eso, haces cuatro veces a la semana, es decir, 16 días al mes trabajas con la comunidad”*

Marcia Pérez, La Esperanza

**Reuniones periódicas, mesas de trabajo y asambleas**

*“Tengo que informar las actividades que vamos a hacer para juntar plata, las rifas y eso. Bueno, eso también lo informa la presidenta en las reuniones. Bueno y también hacemos las reuniones quincenales donde se informa a la gente, y también las asambleas generales donde se ven los temas del comité”. Jacqueline Silva, La Esperanza.*

**Solución de problemas inmediatos, con las actividades para juntar dinero. Además realizan reuniones periódicas y acciones consultivas**

*“Nos toca hacer mesa de trabajo, nos toca ir a la mesa territorial, una vez al mes nos toca asamblea, tenemos que ir a la municipalidad a saber de los proyectos”. Paola Torres,*

Nuestra Vida

**Reuniones periódicas y presentación de proyectos.**

*“Ir a reuniones territoriales, tenemos que ir al municipio a ver lo de los proyectos y encargarnos de los problemas de la gente, porque tenemos hartos problemas con alguna gente que son medio conflictiva, que molestan a los niños hay que estar pendiente de eso”. Elizabeth Gutiérrez, Nuestra Vida*

**Realización de reuniones periódicas, presentación de proyectos y solución de problemas inmediatos.**

*“Hemos tirado proyectos, que nos han resultado gracias a Dios”* Miguel Leiva, Media Luna Huaso.

### **Presentación de proyectos.**

*“Nos ganamos proyectos para la implementación de la sede que fue un millón y algo, la multicancha, alarmas para el pasaje y así, hemos conseguido varias cositas”.* Mariluz Matamala, Media Luna Huaso

### **Presentación de proyectos.**

Al contraponer las opiniones de los vecinos, con las tareas que declaran realmente realizar los dirigentes, desprendemos que no siempre las directivas hacen lo que es más importante para los pobladores, es decir, tienen distintas prioridades, pues la mayoría declara como una prioridad la realización de reuniones periódicas, que fue señalada como lo menos importante en la encuesta contestada por la comunidad.

Por otra parte, los barrios señalaron la presentación de proyectos, pues como lo señalamos anteriormente el mejoramiento del entorno y la ampliación de las viviendas se convierte en el nuevo “gran objetivo”.

Una vez que tenemos plena certeza que estos dirigentes son líderes y las tareas que como tal deben realizar, debemos evaluar su capacidad de liderazgo; para este efecto analizaremos tres aspectos principales, ligados con el marco teórico:

\*Los grados de influencia de los líderes sobre sus seguidores.

\*Su capacidad para ejercer autoridad

\*Competencias específicas: de visión de futuro, comunicación eficaz, y conocimientos de sí mismos.

La definición más básica de liderazgo es la que lo señala como la capacidad de influenciar a otros: *“la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas*

*mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se da mediante indicaciones y órdenes. Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida” (Huerta, 2006).*

Desde este punto de vista, nos preguntamos si los líderes de nuestros cuatro casos de estudios tienen cierta influencia sobre los pobladores. Cuando les consultamos a la comunidad si los dirigentes los han motivado para participar en instancias como la mesa de trabajo o asamblea, el 87,5% de los encuestados en campamentos declaró estar “de acuerdo” con esta afirmación, mientras en barrios el porcentaje baja a un 62,5%.

Al ser consultados los pobladores de campamentos, si los dirigentes les han llevado a tener la esperanza que el objetivo de la casa propia está más cercano, el 87,5% se declaró a favor de esta afirmación; desagregando esta información podemos señalar que el 75% de los encuestados en Santa Ana se siente esperanzado por los dirigentes, en cambio, en La Esperanza esto se afirma en el 100% de los encuestados.

Por su parte, el 75% de los encuestados en barrios respondió estar “de acuerdo” con que las acciones que realizan los dirigentes son fundamentales para mejorar su condominio o villa. Especialmente cuando analizamos la pregunta anterior sobre la presentación de proyectos, ya que por el principio de representación, para presentar programas de mejoramiento se requiere legalmente estar constituidos como una directiva, asociación o junta de vecinos.

Con lo anterior confirmamos que estos líderes cumplen con la primera premisa de la definición de liderazgo, **influnciar a sus seguidores para que realicen ciertas tareas específicas.**

Otra de las definiciones más utilizadas habla sobre el ejercicio del mando: *“Liderazgo es el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo”*

De esto podemos inferir que en la medida que los líderes ejerzan de manera correcta el mando, los pobladores estarán más satisfechos con su gestión. Es decir, que no exista un mandato autoritario, sino más bien un trabajo compartido donde el líder actúe como guía y mediador entre su comunidad.

Para evaluar este punto hemos decido analizar tres preguntas que tienen que ver con la aprobación de la labor por parte de los vecinos, como un “conjunto de buena gestión”, de esta manera averiguaremos si la comunidad se encuentra satisfecha con el trabajo de los líderes, su desempeño y la relación existente.

A continuación presentamos el cuadro que reúne este *conjunto de buena gestión*, hemos eliminado las opciones no sabe o no responde para analizar quienes están de acuerdo y quienes no:

<b>Conjunto de Buena Gestión</b>		<b>Situación de Vivienda</b>	
		<b>Campamento</b>	<b>Barrio</b>
		Porcentaje	Porcentaje
<b>Aprobación de la gestión</b>	Aprueba	81,3%	68,8%
	No aprueba	6,3%	18,8%
<b>Reflejo de las necesidades</b>	Siempre	56,3%	37,5%
	A veces	43,8%	56,3%
	Nunca	0%	6,3%
<b>Decisiones de la directiva</b>	Siempre	56,3%	37,5%
	A veces	37,5%	50,0%
	Nunca	,0%	6,3%

Vemos que el 81,3% de los encuestados en campamentos aprueban la gestión de la directiva, mientras en barrios lo hacen el 68,8% de los entrevistados.

En cuanto al reflejo de las necesidades de la comunidad en las decisiones tomadas por la directiva el 56,3% de los encuestados de campamentos declara

que “siempre” se ven reflejadas, y en el mismo porcentaje los pobladores de barrios respondieron que ven reflejadas sus necesidades sólo “a veces”.

Por último los pobladores de campamentos respondieron en un 56,3 que “siempre” las decisiones tomadas por la directiva son las correctas y un 37,5% consideró que “a veces”.

Los encuestados en barrios, por su parte, consideraron en 50% que las decisiones son correctas sólo “a veces” y un 37,5% considera que las decisiones de la directivas son correctas “siempre”.

En conclusión, podemos afirmar que en general existe una aprobación de las labores ejercidas por las directivas, lo que demuestra que existe unificación de intereses entre líderes y representados, reflejando un alto nivel de confianza y buen ejercicio del mando, ratificando la segunda definición de liderazgo analizada.

Además de ejercer influencia sobre sus representados y sobrellevar de buena manera la autoridad que se les delega a l ser dirigentes, para lograr ser líderes se requiere adquirir ciertas competencias y destrezas:

**Crear visión de futuro:** Como explicamos detalladamente en la discusión conceptual, un líder para desarrollarse como tal requiere generar una visión de futuro, para mantener esperanzada y motivada a la comunidad que los sigue.

Cuando consultamos si los dirigentes tienen visión de futuro y tienen claro lo que desean conseguir el 93,8% de los encuestados en campamentos dijeron estar “de acuerdo” con esta afirmación, mientras en barrios sólo lo hicieron en un 75%.

Al preguntarles si ellos consideran que tienen los objetivos de largo plazo claros un 81,3% de los encuestados en campamentos respondió afirmativamente, este porcentaje disminuye en barrios, pues sólo llega al 68,8%.

En cuanto a la visión de los mismo dirigentes, más arriba en el comienzo de este capítulo vimos todos los objetivos de los dirigentes y describimos que buscan generar un cambio, lo que refleja que efectivamente tienen visión del futuro que desean conseguir.

Para entender mejor este punto hemos realizado un cuadro de cruce de variables, en el cual se refleja:

**Campamentos:** La totalidad de los que dijo estar de acuerdo con que los dirigentes tienen los objetivos claros, declaró afirmativamente cuando fueron consultados por la visión de futuro de sus líderes. El 66,7% de los que se encontraron en desacuerdo con la afirmación de que los dirigentes tienen sus objetivos claros, señaló estar de acuerdo con la visión de futuro de la dirigencia, lo cual demuestra una incongruencia en sus afirmaciones.

**Barrios:** el 90,9% de los que afirmaron que los dirigentes tiene objetivos claros declaró que ellos también tienen visión de futuro. De aquellos que se manifestaron estar en desacuerdo con la afirmación que sus líderes tienen claros sus objetivos, un 75% señaló también que estos no poseen visión de futuro, siendo mucho más congruente que las respuestas de los habitantes de campamentos.

<i>Cruce de preguntan que reflejan Visión de Futuro.</i>		Dirigentes tienen objetivos claros					
		De acuerdo		En desacuerdo		No responde	
		Situación de Vivienda		Situación de Vivienda		Situación de Vivienda	
		Campamento	Barrio	Campamento	Barrio	Campamento	Barrio
		Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Visión de futuro de dirigentes	De acuerdo	100,0%	90,9%	66,7%	25,0%	,0%	100,0%
	En desacuerdo	,0%	,0%	,0%	75,0%	,0%	,0%
	No responde	,0%	9,1%	33,3%	,0%	,0%	,0%

**Comunicación eficaz:** Otra destreza que debe manejar un buen líder es una buena y fluida comunicación con sus representados,

Como definimos anteriormente existen varias instancias de comunicación entre dirigentes y pobladores, entre ellas está la mesa de trabajo, las asambleas mensuales, las consultas puerta a puerta.

Algunos de nuestros dirigentes entrevistados reconocieron utilizar pizarras, cartulinas, folletos y visita casa a casa para mantener informada a la comunidad. Todos demostraron tener gran preocupación por mantener fluidos canales de comunicación con los pobladores, no ahondaremos mayormente en estos canales de información ya que fueron claramente definidos en el capítulo número dos.

En cuanto a la opinión de los pobladores en cuanto a los canales de información donde puedan dar a conocer sus demandas e intereses, el 87,5% de los encuestados respondió que “sí” y el 12,5% afirmó que no sabía. En cambio en Barrios el 75% afirmó que existen estas instancias de comunicación y el 18,8% de los encuestados negó que puedan acceder a esos espacios,

Absolutamente todos los entrevistados reconocieron como la máxima instancia de comunicación las asambleas, así también lo vimos cuando anteriormente analizamos las tareas que realizan los dirigentes en un mes, donde la mayoría señaló como primordial realizar asambleas y mesas de trabajo. En este sentido, también el 100% de los encuestados en campamentos señaló que se realizan mesas de trabajos abiertas al público, este porcentaje baja en barrios al 76.9%.

Finalmente podemos señalar que existen mecanismo de información en los cuatro casos de estudio, pero que aún no se puede clasificar como eficaz, pues hay materias que todavía generan desconocimiento en la población.

**Conocimiento de sí mismos:** La última destreza que debe adquirir un dirigente para ejercer un auténtico liderazgo es conocerse a sí mismo, sus fortalezas y debilidades, es por esta razón que en las entrevistas les preguntamos cuáles creen que son sus cualidades como líderes. Para algunos de nuestros entrevistados no fue difícil responder, mientras que otros se sintieron complicados con la pregunta. Finalmente esto fue lo que respondieron:

*“Yo transmito confianza, no soy extracta, pero creo que me falta carácter a veces, pero lo bueno es que esto no se transforma en problema. Me gusta hacer las cosas paso a paso y tengo responsabilidad. Si me meto en algo lo hago hasta el final y lo hago bien. Eso la gente lo ve y lo valora.”* Miryam Pérez, La Esperanza.

*“Mi carácter, y no se, yo creo que la gente igual me ve como responsable, que yo hago bien mi trabajo. Creo que eso es lo principal.”* Jacqueline Silva, La Esperanza.

*“Yo creo que una de esas es ser directa, franca y hablar sin tener ningún tapujo, ni recelo, ni nada por el estilo, porque yo siempre he dicho las cosas en la cara, no ando con cosas ocultas, me gusta ser muy directa y sincera”* Marcia Pérez, La Esperanza.

*“A mi me gusta que la gente salga adelante, me gusta que la gente surja y si tiene algún problema yo poder ayudar, si alguien viene y me golpea mi puerta yo voy y lo hago, no por una recompensa, sino para que ellos tengan una mejor calidad de vida. Puede que uno no tenga nada en la casa, pero si el de al lado si yo me voy a sentir contenta igual, así cuando uno no tiene viene el vecino y te da una mano porque sabe que tú te comprometes con la gente”* Estela Osses, Santa Ana.

*“Votan por mi porque lo que propongo lo cumplo, cuando yo llegue aquí me metí de puro intruso a la Mesa Trabajo con un proyecto, pero para los puros niños, para ellos porque aquí han 110 niños chicos, de muchas edades de más o menos de 16 – 15 años hacia abajo, y yo por eso cuando yo empecé lo hice con un núcleo de puros niños, por qué?, porque a donde tú vayas vas a encontrar drogadicción y qué manera de sacar a los niños de eso es haciéndoles deporte con los niños chicos.”* Juan Carlos Acevedo, Santa Ana.

*“No se, mira, yo creo que la gente votó por mí por que pensaron que yo lo iba a hacer bien”* Angélica Rosas, Santa Ana.

*“Creo que la tolerancia porque soy bien tolerante, tolero mucho, tengo mucha paciencia, escucho mucho y eso creo que me ha favorecido, por eso las chiquillas me han vuelto a tirar. Y el carácter que tengo que es así pasivo y no prepotente para tratar a las personas. Generalmente trato de escuchar las quejas, les digo que le busquemos solución lo que me vienen a proponer. Donde hay peleas trato de apaciguar antes de aumentar la pelea”*

Jenny Cortés, Nuestra Vida

*“Yo no tengo personalidad, y voz de mando tengo aquí en mi casa no mas.*

*Soy bien trabajadora, por ejemplo si tengo que trabajar para un bingo lo voy a hacer, si tengo que ordenar, envolver premios, etc, lo voy a hacer. Tengo iniciativa para participar, y soy motivada.”* Elizabeth Gutiérrez, Nuestra Vida.

*“No se como me mirará la gente pero yo soy como súper luchadora por mi puesto, yo soy bien clarita y trato de hacer lo mejor que puedo, acompaño a la Jenny a donde tiene que ir , pero yo siempre ando en todos lados, siempre ando hablando con la gente cuando hay problemas, con los niños, entonces conversando y como apaciguando porque a veces la gente se altera y hay que andar metida en el medio también”* Paola Torres, Santa Ana.

*“Yo creo que una de mis características es como reunir gente, y lograr juntar gente y que además esa gente escuche las propuestas que tú tienes hacia ellos.”* Mariluz Matamala,

Media Luna Huaso

*“ Bueno yo ahora creo que no tengo nada de eso, pero he tenido carácter, al que le gusta bien y al que no, no.”* Lucía Quilodrán, Media Luna Huaso.

*“Yo para ser como líder creo que ya no tengo paciencia, es que a esta altura paciencia yo no le voy a tener a la gente. Pero creo que igual tengo disponibilidad, tuve paciencia, pero ya se me acabó”.* Miguel Leiva, Media Luna Huaso.

En esta pregunta la mayoría respondió sobre sus cualidades, otros sobre sus debilidades y fortalezas, pero todos supieron visualizar en ellos mismos estas

habilidades, demostrando que tienen conocimientos sobre su persona, respondiendo a la última competencia señalada.

### **Tipos de Liderazgo Observados**

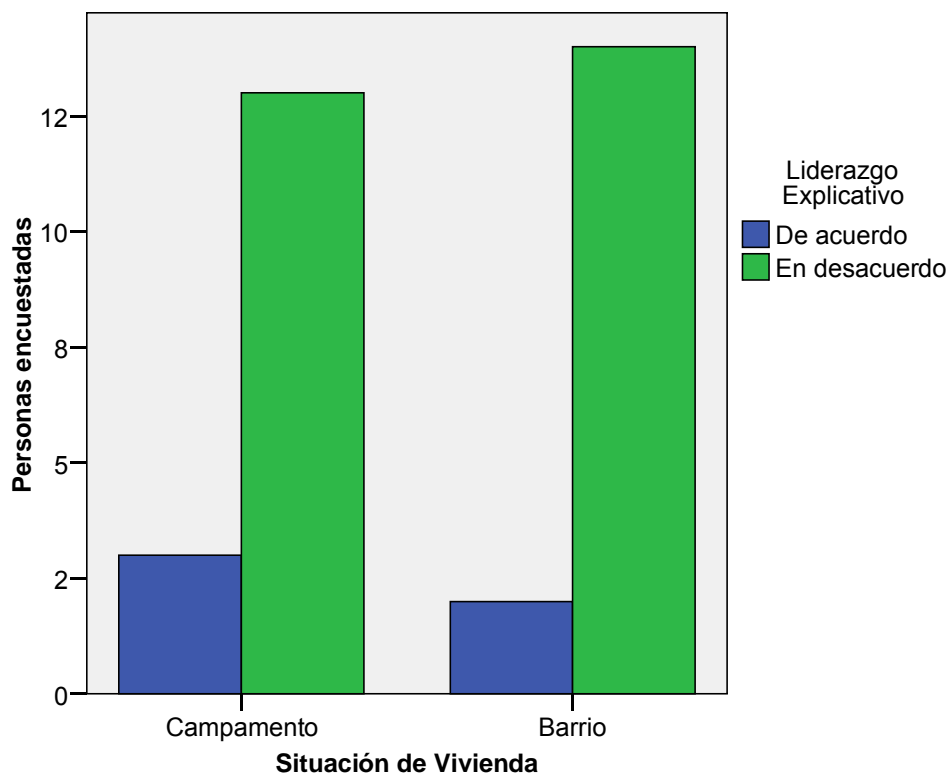
De acuerdo con las definiciones expuestas en la discusión conceptual con respecto a la forma de entender el liderazgo en un contexto específico de campamentos y barrios, podemos comenzar a exponer cuáles son los estilos de liderazgo que se desarrolla en cada caso estudiado para poder llegar a exponer las diferencias entre unos y otros de manera tal de comprobar nuestras hipótesis que guiaron nuestra investigación.

Para comenzar, realizaremos un análisis de manera general, es decir, donde se expondrán los contenidos de la variable de liderazgo en situación de campamento y luego en situación de barrio. Posteriormente se expondrán los resultados específicos para cada caso estudiado, dejando claras las particularidades y características que nos indican el tipo de liderazgo ejercido en cada uno de los campamentos y barrios.

Si tenemos que excluir un tipo de liderazgo para dejar claro que no es el desarrollado en campamentos y barrios, basándonos tanto en la opinión de los pobladores como de la comunidad, correspondería al estilo **Explicativo**, el cual se caracteriza porque el líder indica a sus subordinados qué hacer y cómo hacerlo, sin tener una mayor relación con la comunidad. Esta manifestación de liderazgo posee desconfianzas hacia las capacidades del grupo para desarrollar actividades que se le encomiendan, haciendo necesaria la presencia de intensos mecanismos de control de la labor que desarrollan y una constante supervisión por parte del o los líderes, generando una relación vertical de comunicación entre representantes y representados, dejando bien claro los cargos, actividades y límites de los sujetos dentro de esta relación. Por lo tanto, este tipo de liderazgo se muestra reacio a

generar espacios de inclusión de las personas con las que se está trabajando, limitando la participación real de las personas en la gestión dirigencial.

Esto lo confirman las opiniones de la comunidad al momento de ser consultados sobre cómo perciben ellos el actuar de sus líderes. Así, se da una amplia inclinación hacia la negación de este tipo de liderazgo, cuando realizamos las preguntas que nos permitieron poder identificar las características de estos líderes. Gráficamente, la población encuestada se mostró en desacuerdo hacia el estilo de liderazgo donde los dirigentes asumen toda la responsabilidad a la hora de tomar decisiones significando con ello ningún tipo de consulta hacia la comunidad y demandando sólo obediencia de su parte. Un 81% en campamentos está en desacuerdo con esta opción, a su vez, un 88% en barrios sigue la misma línea. Esto quiere decir que la comunidad no tiene una concepción de si misma dependiente de sus líderes, ni se consideran incapaces de pensar por su cuenta, valorando su capacidad de opinión y confianza en si mismos. El líder, de acuerdo a este estilo desarrolla un comportamiento autoritario, teniendo dificultad para delegar tareas y funciones, quejándose constantemente de la poca participación de la gente.

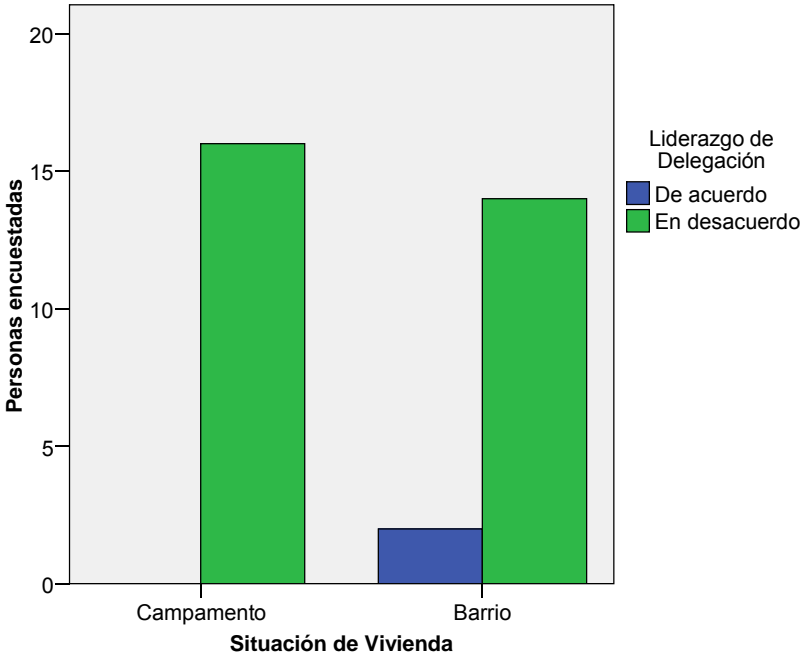


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

Otra forma de ejercer el liderazgo en campamentos y barrios que fue sometida a verificación de los pobladores corresponde al estilo de **Delegación**, el cual se caracteriza por una mayor capacidad de la comunidad de tomar sus propias decisiones, teniendo la autoridad para hacerlo, siendo sólo ellos los que deciden cómo y cuándo hacer las cosas, sin una mayor implicancia del líder. Vemos que en este tipo de liderazgo la conexión entre representantes y representados es mínimo, mostrando niveles de comunicación ad hoc a las circunstancias, dejando en absoluta libertad las acciones del grupo, con precarios sistemas de control sobre el trabajo de estos, disminuyendo así los niveles de supervisión sobre las personas. La participación de la comunidad en este estilo se presenta como uno de los pilares más importantes para sostener este tipo de ejercer el liderazgo, participación que se entiende como la vía más factible de realizar la gestión dirigenal, dejando casi toda la carga de trabajo en el grupo, donde el líder dicta las directrices y la base es la que ejecuta las acciones.

Esta es una visión que no comparte la comunidad en la práctica de los estilos de liderazgos presentes en campamentos y barrios, ya que casi el total de las personas encuestadas no sienten que sus dirigentes les entregan mucha independencia, fijando ellos sus propias metas y medios para lograrlos, existiendo un débil apoyo entre pobladores y dirigencia en términos de conexión para el desarrollo de un trabajo conjunto.

Las cifras nos muestran una clara tendencia hacia el no reconocimiento de este estilo de liderazgo, situación que se da tanto en campamentos como en barrios.



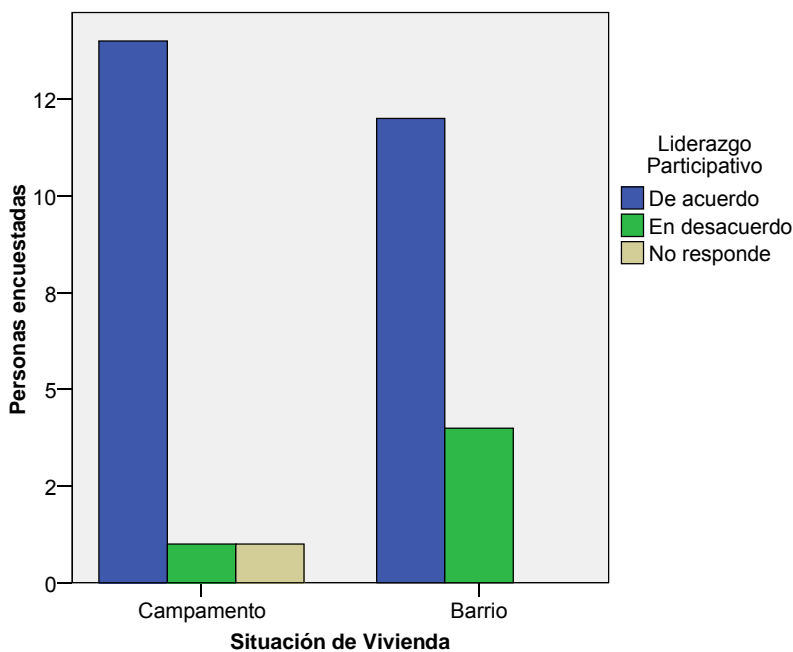
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas

Ahora bien, nombrados los estilos de liderazgo que no son reconocidos en los campamentos y barrios por la comunidad que vive en dichos lugares, es preciso en este instante dar a conocer cuál es la forma que se identifica como mayoritaria con respecto a la forma de ejercer el liderazgo por los dirigentes comunitarios. Este estilo recae sobre el **Participativo**. El ejercicio de este tipo de liderazgo se caracteriza porque funciona mejor cuando los seguidores cuentan con una

posibilidad real de realizar tareas y participar en la gestión. Este nivel exige plena comunicación de los subordinados con el líder, quien debe estimular y respaldar el uso de las habilidades de su comunidad, como un verdadero trabajo en equipo.

Veamos ahora el respaldo que esta opción consigue en los pobladores al someter a su reconocimiento un tipo de liderazgo donde los dirigentes la mayoría de las veces consultan las ideas y las opiniones de ellos sobre muchas de las decisiones y actividades que han de realizarse tanto en el presente como en el futuro. Sin embargo, al momento de tomar las decisiones, son los representantes los que tienen la facultad última para hacerlo.

Justificando esta opción, un 88% de los encuestados reconoce en campamentos un estilo participativo de liderazgo, mientras que en barrios, este porcentaje llega a un 75% de los encuestados manifestándose a favor de esta opción.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

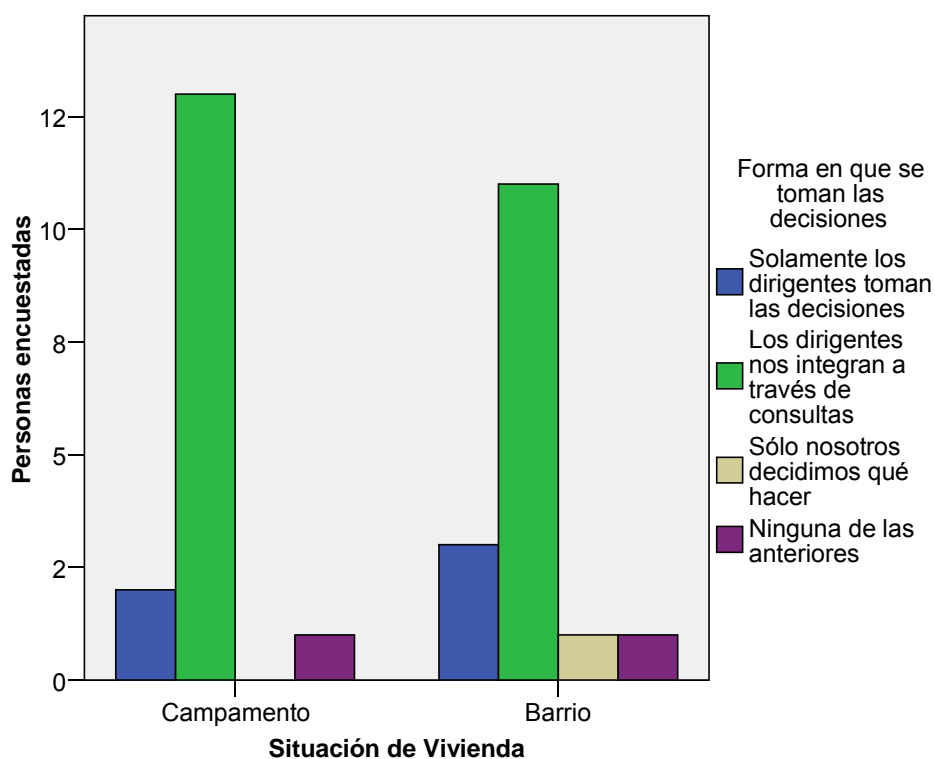
Siguiendo este estilo de liderazgo, la visión de fondo que trae de las personas dice relación con que las personas son aditivas, se fijan metas y disfrutan en su desempeño, buscando obtener distintos tipos de satisfacción con su trabajo, orgullo por lo que hacen, placer con su actividad, sentir que contribuyen, sentirse

desafiados con lo que hacen, en un clima de responsabilidad y autogestión. Este clima se logra cuando las personas se sienten respetadas y estimuladas, lo que les permite crecer constantemente, aprendiendo y ampliando su comprensión y capacidades.

Este estilo además considera como motivación y fuerza principal que mantiene a las personas activas en su trabajo o actividad al deseo de lograr sus metas personales y sociales.

El líder que trabaja con este estilo desarrollará un comportamiento democrático, que confiará plenamente en la gente, los motivará a realizar su trabajo de manera responsable y autónoma y tolerará que las cosas se demoren un poco más en resultar.

Vemos, como último punto para este apartado, en el siguiente gráfico una revaloración de este estilo de liderazgo, ya que al consultar cómo se toman las decisiones importantes tanto en campamentos como en barrios, la respuesta “a través de consultas” es la que obtiene la mayor parte del apoyo por la comunidad.



Si consideramos las características y habilidades que identifican a este tipo de líder, es necesario reconocer que ambas deben tratar con cada uno de los elementos clave que conforman el ámbito de actuación del liderazgo. Así, importan de sobremanera *las relaciones que se establezcan con sus colaboradores*, relacionado con la capacidad de comprender y motivar a los demás y la capacidad para comunicarse con ellos; *el sistema en el que uno actúa*, relacionado con las habilidades de pensamiento estratégico necesarias para definir y alcanzar los objetivos y metas específicos; *los objetivos que se pretendan alcanzar dentro del sistema*, relacionado con el pensamiento sistémico que tiene que desarrollar un líder para identificar y abarcar el ámbito del problema en que él, sus colaboradores y su organización están operando; y el *conocimiento de uno mismo*, relacionado con la autorización que le entregan la habilidades para elegir o generar el estado, la actitud, la atención, más adecuados para adentrarse en una situación dada.

Con esto, las características que obtenemos desde los propios dirigentes para describir cuáles creen que son las características fundamentales que debe tener un líder de campamentos y barrios se condice con lo anterior, ya que nos muestran características que tienen que ver con cómo se desempeñan en un contexto de campamento y barrio, considerando su entorno, su grupo, su base y la manera propia de afrontar este contexto.

Este conjunto de características que obtenemos se relacionan directamente con el estilo participativo de liderazgo que estamos analizando.

Un primer grupo se relaciona con las relaciones interpersonales entre dirigentes y pobladores. Esto fue lo que nos respondieron cuando les consultamos sobre las características fundamentales de un líder.

*“Yo creo que lo primero que debe de tener es buena relación con la gente que vive, con la comunidad (...) Segundo tiene que ser una persona súper responsable, tercero tiene que*

*ser una persona súper directa, sincera, sin prejuicios, ni tapujos, ni nada por el estilo”.*

Monitora de Salud y Educación Campamento La Esperanza

*“Yo creo que el líder debe tener humildad, se consecuente con lo que hace y con lo que dice, debe tener consecuencia”.* Pdta. Campamento La Esperanza

*“Primero que nada tiene que tener ganas de trabajar con la gente, ser entregada a lo que se está haciendo, (...) tienen que tener disponibilidad”.* Pdta. Campamento Santa Ana.

*(...)respetar a los demás”.* Tesorero Campamento Sana Ana.

*“Comunicación con la demás gente y aceptar todo lo que los demás dicen, las ideas que nos traigan a uno, aceptarlas, no rechazarlas (...) Uno como dirigente tiene que escuchar”.* Tesorera Condominio Nuestra Vida

*“La característica que tiene un líder primero es tener la disponibilidad y a parte de la disponibilidad tienes que estar ahí, no importa si el vecino que te tocó tu puerta sea del otro bando, tú tienes que atenderlo con la mejor disponibilidad”.* Pdta. Villa Media Luna

Huaso

El otro conjunto de característica tiene que ver con necesidades del cargo, surgidas del contexto en el que se desenvuelve un líder de organizaciones comunitarias en campamentos y barrios. Es decir, se plantean ciertos requerimientos de personalidad para enfrentar la labor de dirigencia y el entorno en el que está sometido. Fundamentalmente, el carácter, haciendo alusión un rasgo de la personalidad que le permita a los dirigentes hacerse respetar e imponer una voz de mando y orden, se establece como un requisito imprescindible para afrontar de manera más fluida la labor de un dirigente.

*“De repente hay que ser dura con la gente (...) Cuando tu estas en la directiva tu tienes que dejar un poco de lado los sentimientos, la buena onda a un lado. Porque parece que a la gente le gusta más que tu seas inflexible que flexible”.* Pdta. Campamento La

Esperanza

*“Yo creo que un carácter fuerte para que no la pacen a llevar, porque si no, no la respetan. Tenía que hacer notar que ella era la representante del campamento y que no le faltaran el respeto”.* Tesorera Campamento La Esperanza.

*“(…) también tiene que tener carácter”.* Pdta. Campamento Santa Ana.

*“Carácter porque o si no te pasan a lleva”.* Tesorero Campamento Santa Ana.

*“Paciencia yo creo, si, porque harta queja, se quejan harto”.* Pdta. Condominio Nuestra Vida.

*“Tener personalidad, tener voz de mando”.* Vicepresidenta Condominio Nuestra Vida.

*“piensa que carácter y paciencia, porque si no tienes carácter te pasan por encima y si no tienes paciencia no aguantas”.* Secretaria Villa Media Luna Huaso.

## Conclusiones

Como primera conclusión nos referiremos a la relación que existe entre las tres variables que determinaron esta investigación. Ya que se desarrolla una interacción recíproca entre representatividad, participación y liderazgo, pues no puede existir representatividad efectiva sin una eficaz participación, y en consecuencia una buena capacidad de liderazgo sin representatividad y altos niveles de participación.

Con respecto a nuestra primera variable “**representatividad**”, abordada en el primer capítulo de esta investigación, podemos afirmar que actualmente la representatividad de las decisiones tomadas por los dirigentes, tanto en campamentos como en barrios, está asegurada; porque efectivamente en las cuatro comunidades estudiadas existen mecanismos que permiten reconocer las necesidades, intereses y demandas de los pobladores.

De esta forma los dirigentes pueden tomar las decisiones importantes consultando la opinión de sus representados, aumentando los niveles de concordancia entre acciones tomadas y necesidades de la población, es decir, finalmente las decisiones terminan siendo el reflejo de la comunidad.

Además podemos aseverar que en todos los casos de estudios el mecanismo de elección de directivas y votación de decisiones en general es Democracia Directa, pues todos tienen el deber y el derecho a manifestarse, pueden organizarse fácilmente porque no son grandes números de personas y los costos de transacción son relativamente bajos.

No existen diferencias significativas entre la representatividad en barrios y en campamentos, esto dado un gran factor, las villas y condominios conservan los mecanismos utilizados en los campamentos cuando pasan a constituirse en barrios; manteniendo, de esta forma, las mesas de trabajo semanales y abiertas a

la comunidad y las asambleas mensuales obligatorias, en las cuales tanto pobladores como dirigentes pueden mantener una fluida comunicación, que les permite alcanzar altos niveles de confianza recíproca. Por un lado los dirigentes confían en que sus representados tienen las capacidades para integrarse a su trabajo, y a la vez los vecinos confían que sus dirigentes tomarán decisiones que consideren su opinión y reflejen sus necesidades, tal como lo plantea los resultados de la encuesta aplicada en cada uno de los casos.

Donde realmente podemos notar mayor cantidad de diferencias es en el caso de la villa Media Luna Huaso, ya que los mecanismos de comunicación y participación que aumentan los niveles de representatividad cada mes son menos concurrecidos, además las reuniones cada vez son menos periódicas. Esto se puede explicar por la cantidad de tiempo que llevan trabajando como directiva en barrio, y la desmotivación tanto de los residentes como de los dirigentes; ya que, ha medida que se van cumpliendo los objetivos planteados como villa, al comienzo de su traslado, se van perdiendo porque los objetivos más importantes e inmediatos se han cumplido. En consecuencia, con el tiempo el interés de la comunidad y de la dirigencia por desarrollar una labor efectiva va disminuyendo.

Cabe destacar que en general existe un alto nivel de representatividad en todos los casos de estudio, determinado por una dirigencia que desarrolla un modelo consultivo y participativo.

En cuanto a la **Participación**, podemos afirmar que, al igual que la variable representatividad, tanto en barrios como en campamentos, se producen altos índices de participación especialmente en las instancias de mesas de trabajo y asambleas. Sin embargo, si se producen diferencias entre unos y otros, ya que en campamentos se produce más asistencia a este tipo de reuniones.

Esto lo podemos explicar por la mayor motivación que existe por participar en el comité de vivienda cuando ya están a pasos de acceder a la casa propia, por lo

que deben mantenerse informados de todos los trámites y gestiones en los que se encuentra trabajando la directiva. A la vez, los dirigentes también se encuentran con altos niveles de motivación, al ver su gran objetivo a punto de cumplirse; de esta manera, son capaces de traspasar esta motivación a la población, quienes declararon sentirse motivados por el trabajo de la directiva.

Al igual que en la variable representatividad, las mayores diferencias se producen con la villa Media Luna Huaso, que presentó los más bajos niveles de participación, además la comunidad señaló que no se sentían motivados por los dirigentes a integrarse; por el contrario, los dirigentes plantearon sentirse aburridos de intentar integrar a la población a su trabajo. Esta descoordinación entre representantes y representados se produce por la pérdida del camino común y la poca identificación local de la comunidad con la villa en la que habitan, pues, como señalaron los dirigentes, los vecinos se encuentran absolutamente segmentados en dos sectores, careciendo del apoyo de la villa como conjunto y dificultando la posibilidad de adjudicarse proyectos unidos como Media Luna Huaso.

La participación en la adjudicación de recursos y su posterior distribución es más alta en barrios, dado el carácter que adquiere el trabajo de la directiva cuando habitan viviendas definitivas, ya que constituidos en órganos con personalidad jurídica pueden optar a muchos más beneficios, ya sea en instituciones públicas o privadas.

Otro aspecto que nos gustaría destacar son los bajos niveles de participación en centros deportivos y de recreación, dejando entrever falta de empoderamiento ciudadano y motivación para participar en instancias fuera del campamento o barrio.

También destacamos el altísimo grado de participación y organización en el campamento La Esperanza, siendo los pobladores que más identificados se

sentían con las decisiones tomadas por su directiva, además también aseguraron que en todas las decisiones importantes son consultados. Este fenómeno lo podemos explicar por el alto grado de motivación de sus dirigentes, las cuales llevan varios períodos en el cargo, además es un campamento muy pequeño lo que permite un fácil y rápida comunicación, siendo toda la participación mucho más horizontal; por último, la confianza que existe entre los pobladores, pues varios de los residentes tienen relación de parentesco entre sí.

En relación al **Liderazgo**, podemos afirmar que todos los dirigentes entrevistados tienen capacidad de liderazgo, con distintos matices dependiendo de la personalidad del dirigente. Todos cuentan con visión de futuro, ejercicio adecuado del mando y conocimientos de si mismos. Además todos se muestran dispuestos e interesados en generar cambios que cambien el destino de ellos, sus familias y su comunidad.

Es importante destacar que esta capacidad liderazgo no disminuye en el paso al barrio, pues en los condominios siguen trabajando con la misma institucionalidad que en campamentos, por lo que se mantiene el poder de decisión de los pobladores, por lo que los dirigentes siguen reflejando, mayoritariamente, los intereses de la comunidad en sus decisiones.

Además influye que los dirigentes que ahora están a la cabeza de condominio Nuestra Vida y la Villa Media Luna Huaso, fueron en campamentos dirigentes también, por lo que siempre han trabajado con los métodos de mesas de trabajos y asambleas, por lo que esta capacidad de liderar no tiende a disminuir.

Hemos detectado que en los cuatro casos estudiados, el estilo de liderazgo desarrollado por los dirigentes es el **Participativo**, en el cual se destaca la participación conjunta de la entre directiva y vecinos, trabajando de forma horizontal y no vertical. Para el desarrollo eficaz de este modelo es necesario

contar con altos índices de representación y participación de la comunidad, ambos requisitos cumplidos tanto en campamentos como en barrios.

Podemos concluir que efectivamente cambian los objetivos en el paso al barrio, dado los nuevos desafíos que se plantean tanto dirigentes como pobladores, enfrentando nuevas metas y prioridades; sin embargo, esto no determina un cambio en el estilo de liderazgo, ya que en campamentos y villas se mantuvo una modalidad participativa, pero cambian los objetivos y las prioridades en el trabajo de las directivas.

En síntesis, podemos concluir que nuestra hipótesis número uno no resultó ser cierta, pues tanto la representatividad como la capacidad de liderazgo no varían significativamente en el entre campamento y barrio, pues las diferencias son pequeñas, no significativas.

Con respecto a nuestras hipótesis 1.A y 1.B, concluimos que efectivamente cambian los objetivos y demandas en el barrio, pero el tipo de liderazgo se mantiene intacto, en el estilo participativo.

## **Bibliografía**

Arberas, José Ramón. "Manual para la Gestión Comunitaria. Fortaleciendo alianzas entre la Sociedad Civil y el Estado." SEGPRES. División de Organizaciones Sociales". Febrero, 2005.

Atria, Raúl. "Capital Social y Reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma". Santiago de Chile. CEPAL 2003

Bergalli, Roberto. "Protagonismo Judicial y Representatividad política", 1993.

Bovero, Michelangelo. El Realismo de Bobbio, Alicante : Isonomía : Revista de Teoría y Filosofía del Derecho, núm. 20 (abril 2004),

Bowen, Sebastián. "Memoria Un Techo Para Chile", 2007.

Bruner, J.J. "Participación y Democracia: Viejos y Nuevos Dilemas", en La política como expresión: asociaciones ciudadanas emergentes, Temas de Participación, Año 3, Nº 3, Ministerio Secretaría General de Gobierno, D.O.S. Santiago 1996

Buraglia, Pedro. "El barrio desde una perspectiva socioespacial. Hacia una redefinición del concepto", en Documento nº5: El barrio fragmento de ciudad. 2002. [www.barriotaller.org/publicaciones.htm](http://www.barriotaller.org/publicaciones.htm)

Cardarelli y Rosenferld (1998) "Las participaciones de la pobreza". Citado en: Basuino, Marta. "La participación social en programas de Hábitat y microemprendimiento como ejercicio del derecho a la ciudad en Rosario – Argentina.". V Jornada Internacional de Vivienda Social, Gobierno de Chile, INVI Universidad de Chile. 2007

Catalano, A.M. "El sindicalismo y la construcción de nuevas identidades profesionales y sociales", en Fundación F. Ebert, cuaderno Nº 2, La Crisis de la Representatividad Sindical en la Empresa en la Argentina, 1995

Centro de Investigación Social (CIS). “El Proceso de Habilitación Social de Un Techo para Chile”. 2004

Cunill, Nuria, “Repensando lo público a través de la Sociedad: Nuevas formas de gestión pública y representación social.” Centro Latinoamericano de Administración Para el Desarrollo. CLAD. 1997.

De la Garza Toledo, Enrique. Democracia, representatividad y legitimidad sindical. Artículo publicado en El Cotidiano, N° 100, edición de Marzo a Abril, Mexico. 1998

Documento desarrollado por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, en conjunto con la Agencia de Cooperación Internacional de Chile y la Unión Europea. “Manual para el diseño y ejecución de planes de habilitación social”. Fondo Solidario de Vivienda. Agosto, 2008.

Encuesta Nacional de Dirigentes de Campamentos. Centro de Investigación Social (CIS). Un Techo para Chile. Abril, 2009

Espinoza, Vicente. “Historia social de la acción colectiva urbana: Los pobladores de Santiago.” 1957-1987. EURE (Santiago) [online]. 1998, vol. 24, no. 72 [citado 2009-06-16], pp. 71-84. Disponible en: <  
[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S025071611998007200004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025071611998007200004&lng=es&nrm=iso) >. ISSN 0250-7161

Fukuyama, Francis, “Capital Social y desarrollo: la agenda venidera”. Citado por: Marin, Carlos, “Capital Social y Desarrollo Barrial; lineamientos estratégicos para la formulación e implementación de la Política Habitacional”. V Jornada Internacional de Vivienda Social, Gobierno de Chile, INVI Universidad de Chile. 2007.

Gluckman, Max, Politics, law and ritual in tribal society, blackwell, oxford. 1965

Hellriege, Don. "Comportamiento Organizacional. Capítulo Liderazgo : Fundamentos. International Thomson Editores, México :1999.

Huerta, Juan José. "Desarrollo de Habilidades Directivas", Dirección y Liderazgo, Capítulo 10. Editorial Person Educación, México 2006

Imbert, Maurice; citado por: Jiménez Mantilla, Luis Carlos. "El barrio, lugar entre la ciudad y la vivienda". En Documento n°5: El barrio fragmento de ciudad. 2002. [www.barriotaller.org.com/publicaciones.htm](http://www.barriotaller.org.com/publicaciones.htm)

Irrarrazabal, Ignacio. "Habilitación, Pobreza y Política Social". Estudio realizado para el Proyecto "Descentralización, Desarrollo Social y Pobreza". CEP, 2005.

Lechner, Norbert, "Condiciones de Gobernabilidad Democrática en América Latina". Conferencia dictada en el homenaje organizado por FLACSO en Buenos Aires el 26 de noviembre, con motivo del 40° Aniversario de FLACSO. Argentina, 1997

Ley N° 19.418 sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias. Art. 2, letra d.

Manual para la Gestión Comunitaria. Fortaleciendo alianzas entre la sociedad civil y el Estado. Segpres. División de Organizaciones Sociales. Febrero, 2005.

Marin, Carlos, "Capital Social y Desarrollo Barrial; lineamientos estratégicos para la formulación e implementación de la Política Habitacional". V Jornada Internacional de Vivienda Social, Gobierno de Chile, INVI Universidad de Chile. 2007.

Ochoa Arias, Alejandro. "Organización comunitaria y espacio público en sociedades periféricas a la modernidad." Centro de Investigaciones en Sistemología Interpretativas, Universidad de los Andes. Mérida-Venezuela. 2004,

Orrego, Claudio. "Participación Ciudadana y el Fortalecimiento de la Accountability de los Municipios en Chile. Ejercicio de Análisis Político", Departamento de Estudios, SUBDERE. Santiago 1995

Osorio, Cecilia, "Capital Social, fortalezas y debilidades de un concepto influyente", revista de Ciencia Política, Universidad de Chile, INAP, Santiago 2007.

Propuesta INVI 2005, equipo de investigación, vista el 10 de abril del 2009 en: <http://www.planregional.cl/info/default.asp?a=12&op=0&idinfo=22&idseccion=2>

Putman, Robert, "Bowling Alone: America's Declining Social Capital". Citado por: Osorio, Cecilia, "Capital Social, fortalezas y debilidades de un concepto influyente", revista de Ciencia Política, Universidad de Chile, INAP, Santiago 2007.

Putman, Robert, "The Prosperous Community". Citado por: Osorio, Cecilia, "Capital Social, fortalezas y debilidades de un concepto influyente", revista de Ciencia Política, Universidad de Chile, INAP, Santiago 2007.

Sabatini, Francisco (1997) "Participación y localidad". Citado en: Serrano, Claudia, "Participación social y ciudadanía Un debate del Chile contemporáneo", División de estudios del MIDEPLAN. Santiago, octubre de 1998

Sartori, G. Sistema de Representación, en: Enciclopedia de las Ciencias Sociales, tomo 9, págs. 305 – 312.

Sebastián Gallegos. El nivel de organización en campamentos: ¿Una herramienta para superar la pobreza? Departamento de Economía, Universidad de Chile. 2006.

Serrano, Claudia, “Participación social y ciudadanía Un debate del Chile contemporáneo”, División de estudios del MIDEPLAN. Santiago, octubre de 1998

Tohá, Carolina (1997). Citado en: Serrano, Claudia. “Participación Social y Ciudadanía. Un debate del Chile Contemporáneo.” División de estudios del MIDEPLAN. Santiago, octubre 1998. pp 25.

“Programa de Mejoramiento de Barrios (PMB)”. Gobierno de Chile, MINVU – SUBDERE, 2007. Visto en: <http://www.subdere.gov.cl/1510/article-67484.html>

Propuesta INVI 2005, equipo de investigación, vista el 10 de abril del 2009 en: <http://www.planregional.cl/info/default.asp?a=12&op=0&idinfo=22&idseccion=2>

Un Techo Para Chile, CIS (Centro de Investigación Social), “Campamentos en Chile”, marzo del 2004

Vásquez, H. Procesos identitarios, “minorías” étnicas y etnicidad Los Mapuches de la República Argentina. 2002 Revue Électronique de Civilisation Contemporaine – EUROPE/AMERIQUES. <http://www.univ-brest.fr/arnis>

Viveros, José Antonio. “Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos”, Oficita Internacional del Trabajo OIT, Santiago 2003

## Anexos

### Anexo 1:

Encuesta: "Dirigentes sociales en Campamentos y Barrios"

<b>COMUNA</b>	
<b>CAMPAMENTO</b>	

<b>P.1 SEXO</b>	<b>RELACIÓN CON JEFE DE HOGAR</b>	<b>SITUACIÓN LABORAL</b>
1. Mujer 2. Hombre	<b>P.2</b> ¿Qué parentesco tiene con el jefe de hogar?	<b>P.4</b> ¿Actualmente usted tiene trabajo? ¿Donde?

#### **I. Variable → Representación Política**

##### **Indicador: Nivel de aprobación**

P.5 ¿Usted participó en las últimas elecciones de Dirigentes?

1. Sí
2. No

(Si la respuesta es afirmativa pasar a P.6, de lo contrario pasar a la P.7)

P.6 ¿Sus candidatos resultaron vencedores?

1. Sí

2. No

P.7 ¿Usted aprueba o desaprueba la labor (gestión) ejercida por la dirigencia hasta el momento?

1. Aprueba
2. No Aprueba
3. No responde
4. No sabe

**Indicador: Nivel de Representación**

P.8 ¿Siente que su directiva considera su opinión?

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca
4. No responde

¿Qué tan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones?

**Indicador: Identificación de intereses**

P.9 Los intereses de los pobladores no deben ser consultados, ya que son ellos los que se deben preocupar de darlos a conocer de la forma que estimen convenientes. En relación a esta afirmación, usted está:

1. De acuerdo

2. En desacuerdo
3. No Sabe

P.10 ¿Las decisiones tomadas por la directiva deberían reflejar los intereses de los pobladores?

1. De acuerdo
2. En desacuerdo
3. No Sabe

P.11 Existen instancias en su Mesa de Trabajo, Comité o Asamblea, donde pueda dar a conocer sus intereses y demandas.

1. Si
2. No
3. No sabe

P.12 Si su respuesta es afirmativa especifique en que instancias: (De lo contrario pase a la P. 10)

1. Consulta puerta a puerta
2. Reuniones informales entre vecinos y dirigentes
3. Asambleas
4. Grupos de conversación
5. Mesa de Trabajo
6. Otras \_\_\_\_\_

**Indicador: Nivel de identificación con la institucionalidad**

P.13 ¿Siente que las acciones tomadas por el Comité y/o sus dirigentes responden sus necesidades?

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca
4. No Sabe

**Indicador: Frecuencia de rotación de los dirigentes**

P.14 De acuerdo a lo que usted sabe, ¿Cada cuánto tiempo renuevan su directiva?

1. Menos de 6 meses
2. De 7 meses a 11 meses
3. De 1 año a 2 años
4. Más de 2 años
5. No sabe
6. Otra \_\_\_\_\_

P.15 ¿Le parece suficiente el tiempo de permanencia de la directiva?

1. Si, es el tiempo adecuado

2. Me parece que es muy corto
3. Es mucho tiempo.
4. No Sabe

¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

**Indicador: Nivel de Rendición de Cuentas**

P.16 Los Dirigentes deberían rendir cuentas de su gestión periódicamente a los pobladores

1. De acuerdo
2. En desacuerdo
3. No responde

P.17 Cuando los pobladores sienten que sus dirigentes no están haciendo bien su trabajo, éstos deben ceder su cargo para la elección de una nueva directiva.

1. De acuerdo
2. En desacuerdo
3. No responde

P.18 Los dirigentes deben estar sometidos a un mecanismo de evaluación de su gestión periódicamente, por parte de los pobladores.

1. De acuerdo
2. En desacuerdo
3. No responde

## II. Variable → Participación Comunitaria

### Indicador: Instancias de participación/tipos de participación

P.19 Participa o ha participado, en el último año, de alguna de las siguientes organizaciones. Si la respuesta es afirmativa indique en cuáles.

1. Si
2. No
3. No Sabe

1. Mesa de Trabajo	
2. Comité de Vivienda	
3. Junta de vecinos	
4. Comité de Adelanto	
5. Centro de Adulto Mayor	
6. Centro Juvenil	
7. Ollas Comunes	
8. Comité de Allegados	
9. Club deportivos	
10. Comunidad religiosa	

(Si responde positivamente a las opciones 1, 2, 3 y 4 pasar P.20, de lo contrario pasar a P.21)

### Indicador: Frecuencia de participación de los pobladores.

P.20 ¿Con cuanta frecuencia participa usted de las asambleas de su campamento o barrio?

1. A menudo
2. A veces
3. Nunca
4. No sabe

**Indicador: Tipos de participación**

P.21 ¿Usted participa o participó de las siguientes instancias? Si la respuesta es afirmativa, indique en cuáles.

1. Si
2. No
3. No Sabe

1. Elecciones de Directiva	
2. Votaciones en asamblea/reuniones/encuentros	
3. Acceso a la información	
4. Discusión de temas importantes (derecho a voz)	
5. Aprobación/Rechazo en la distribución de los recursos	
6. Aprobación/Rechazo de proyectos	
7. Organización de actividades	
8. Otras	

**Indicador: Evaluación de la participación**

P.22 ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con los espacios de participación entregados?

1. Satisfecho
2. Insatisfecho
3. No responde

**Indicador: Identificación con la institucionalidad (variable I)**

P.23 ¿Siente que las decisiones tomadas por su directiva son las correctas?

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca
4. No Responde

**III. Variable → Liderazgo de los dirigentes**

**Indicador: Características del Líder.**

P.24 En su opinión, su dirigente puede ver en el futuro lo que desea conseguir; tiene una idea clara de dónde quiere ir y de que quiere conseguir. ¿Qué tan de acuerdo está usted con esta definición?

1. De acuerdo
2. En desacuerdo
3. No sabe

P.25 A continuación le presentamos ciertas cualidades que evalúan las características de liderazgo de sus dirigentes, nos podría indicar qué tan de acuerdo está con cada una de ellas, considerando:

1. De acuerdo
2. En desacuerdo
3. No responde

1. Tienen claro los objetivos, de corto y largo plazo, que nos hemos planteado como comunidad.	
2. Son un aporte para cumplir las metas que nos hemos propuesto como campamento/barrio.	
3. Han demostrado que son capaces de llevar a cabo el trabajo de una directiva	
4. Confían en las capacidades de los demás y nos permiten a los pobladores apoyarlos en su trabajo	
6. Actúan con honestidad y enfrentan los problemas	
7. Se detienen a hacer y responder preguntas. Son pacientes y escuchan nuestros problemas y nos intentan comprender.	

**Indicador: Evaluación de la participación (Variable II)**

P.26 ¿Siente que la actual directiva le entrega el espacio suficiente para participar?

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca
4. No Sabe

Nos podría indicar qué tan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones:

**Indicador: Relación dirigente – poblador/percepción de los pobladores**

P.27 “Nuestros dirigentes asumen toda la responsabilidad a la hora de tomar decisiones, a nosotros no nos preguntan nada, pidiendo que nosotros sólo obedezcamos”

1. De acuerdo
2. En desacuerdo
3. No responde

P.28 “Nuestros dirigentes tienen un estilo participativo, siempre nos consultan sus ideas y nuestras opiniones sobre muchas de las decisiones y actividades futuras, pero son finalmente ellos los que deciden que hacer”

1. De acuerdo
2. En desacuerdo
3. No responde

P.29 “Nuestros dirigentes nos entregan mucha independencia, nosotros fijamos nuestras propias metas y medios para lograrlas; pero hay poco apoyo entre pobladores y dirigencia”

1. De acuerdo
2. En desacuerdo
3. No responde

**Indicador: Tipos de Liderazgo.**

P.30 ¿Cómo se toman las decisiones importantes en su campamento/barrio?

1. Solamente los dirigentes toman las decisiones
2. Los dirigentes nos integran a través de consultas
3. Sólo nosotros decidimos qué hacer
4. Ninguna de las anteriores
5. No Sabe

Indique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones:

**Indicador: Grados de Influencia**

P.31 El trabajo que han hecho los dirigentes me ha motivado a participar de instancias como mesa de trabajo/comité de vivienda/junta de vecinos:

1. De acuerdo
2. En desacuerdo
3. No responde

P.32 Los dirigentes me han llevado a tener la esperanza que el objetivo de la casa propia está cada vez más cercano. **Para campamento**

1. De acuerdo
2. En desacuerdo
3. No Sabe

P.32 Las acciones que realizan los dirigentes son fundamentales para mejorar nuestro barrio. **Para Barrio**

1. De acuerdo
2. En desacuerdo
3. No responde

**Indicador: Acciones de la dirigencia**

P.33 Según esta escala, podría ordenar por grado de importancia ¿Qué acciones de la dirigencia le parecen importantes?:

1. Presentación de proyectos
2. Acciones consultivas
3. Solución de problemas inmediatos
4. Realizar reuniones periódicas
5. Otra

**Indicador: Reacción hacia la coyuntura**

P.34 Los dirigentes han sabido identificar los conflictos de manera oportuna:

1. De acuerdo
2. En desacuerdo
3. No Sabe

**Indicador: Tipos de liderazgo**

P.35 Nuestros dirigentes nos consultan cuando deben tomar alguna decisión importante para nuestro campamento/barrio.

1. De acuerdo
2. En desacuerdo
3. No Responde

**Indicador: Desempeño en el manejo de conflictos**

P.36 Los dirigentes han manejado y resuelto estos conflictos de forma correcta

1. De acuerdo
2. En desacuerdo
3. No Sabe

**Anexo 2:**

**Entrevista Dirigentes Sociales**

**Nombre:**

**Campamento o Villa:**

1) ¿Hace cuánto tiempo usted reside en este campamento/villa?

2) ¿Qué cargo tiene usted en la directiva?

Presidente	
Vicepresidente	
Secretario	
Tesorero	
Primer Director	
Segundo Director	

3) ¿Desde cuando ejerce ese cargo y de qué manera fue elegido/a?

4) ¿Cuáles son los principales objetivos que se han planteado?, ¿de qué manera esperan abordarlos?

5) ¿Cuál sería su principal contribución a estos objetivos? ¿Por qué?

- 6) Usted ha sido elegido/a para representar a los pobladores y para articular el trabajo con la EGIS, ¿De qué manera detectan los intereses de la comunidad?
- 7) ¿Cómo corroboran que las acciones que ustedes emprenden corresponden con estas demandas y expectativas?
- 8) ¿Cómo informan a la comunidad sobre el trabajo realizado hasta el momento, las metas cumplidas y los objetivos futuros?.
- 9) ¿Cada cuanto tiempo realizan elecciones de directiva?
- 10)¿Cómo se organizan al interior del campamento/villa?
- 11) ¿Cuál sería el tiempo ideal para que una directiva realice su labor? .
- 12)En general ¿cuánto se quedan en el cargo? ¿se producen reelecciones, con qué frecuencia? (ejemplos)
- 13)¿Este cambio (de directivas) ha afectado el trabajo de la Mesa de Trabajo/Comité de Vivienda/Ampliación?, (si es así preguntar de qué manera ha afectado y cómo lo han abordado). De lo contrario preguntar ¿Cómo influye en el proceso la presencia permanente de una misma directiva?
- 14)Según su experiencia, ¿Cómo se desarrolla la participación de los pobladores en las reuniones o asambleas del Comité de Vivienda/Construcción?.

- 15) ¿Cuántas personas asisten regularmente a las sesiones y con qué frecuencia?
- 16) Según su opinión, ¿Qué características fundamentales debe tener un líder en campamento/ o ex campamento?
- 17) En este contexto, ¿Qué habilidades y virtudes de líder reconoce en usted?
- 18) ¿Qué acciones principales en un mes lleva a cabo usted como dirigente, en cuanto a su labor administrativa como de representación?
- 19) ¿De qué manera maneja usted los conflictos en su organización, tanto interpersonales como intergrupales?
- 20) En su período como dirigente social, ¿Ha identificado usted algún tipo de crisis?,
- 21) ¿De qué forma la ha enfrentado?

