

Manual para la Gestión Comunitaria

Fortaleciendo alianzas
entre la sociedad civil y
el Estado.



2005



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO
DIVISION DE ORGANIZACIONES SOCIALES

**MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL
DE GOBIERNO**

Ministro: Sr. Osvaldo Puccio Huidobro
Subsecretario: Sr. Patricio Santamaría Mutis

DIVISIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES

Director: Sr. Fuad Chahin Valenzuela
Subdirector: Sr. Mario Aravena Carrasco

Área Fortalecimiento Sociedad Civil

Jefe: Sr. Francisco Soto Barrientos

Línea de Capacitación y Gestión Ciudadana

Jefe: Sr. Juan Pedro Catepillán Tecay

Título: **MANUAL PARA LA GESTIÓN
COMUNITARIA**

Impresión: Litografía Valente Ltda.

Diseño y diagramación: Juan A. Hernández Espinosa

Registro de Propiedad Intelectual N°: 145.342

I.S.B.N: 956-7493-28-6

Edición: Febrero 2005

En la edición del presente texto, participaron:

Juan Pedro Catepillán Tecay, Jefe Línea Capacitación y
Gestión Ciudadana, División de Organizaciones Sociales
del Ministerio Secretaría General de Gobierno.
jcatepillan@segegob.cl

Andrés Oyarzún Bustamante, Encargado de
Capacitación, División de Organizaciones Sociales del
Ministerio Secretaría Gral. de Gobierno
aoyarzun@segegob.cl

Revisión 2° Edición

Juan Christian Jiménez

Sociólogo

Equipo de Capacitación, División de Organizaciones
Sociales del Ministerio Secretaría Gral. de Gobierno

Gabriel Cayul Huentecura, Estudiante en práctica,
Escuela de Gobierno y Gestión Pública, Instituto de
Asuntos Públicos, Universidad de Chile.

INDICE GENERAL

I	PRESENTACIONES	9
II	LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL CONTEXTO LOCAL	15
III	GESTIÓN DIRIGENCIAL COMUNITARIA	37
1	Introducción	38
2	Sobre el rol del dirigente	38
	A. Ser un facilitador	38
	B. Debe ser un orientador	38
	C. Tiene la responsabilidad de ser un educador	38
	D. Sobre todo, tiene la responsabilidad de ser un organizador.	38
3	Sobre algunas habilidades que debe tener un dirigente comunitario	39
4	Algunas habilidades importantes	39
	4.1 Una habilidad conceptual	39
	4.2 Una habilidad técnica a lo menos en los siguientes campos	39
	4.3 Una habilidad y sensibilidad para trabajar con grupos humanos	39
	4.4 Una habilidad de gestión en el sentido de saber hacer concretamente, y no solo de representar	39
5	Liderazgo efectivo	40
6	El papel del dirigente en la organización social	40
7	Presidente comunitario	40
8	El directorio comunitario (Art. 23 Ley N° 19.418)	41
9	Rol de la “La Asamblea” de la organización comunitaria (Párrafo 4°, Artículos 16 y 17, Ley N° 19.418)	41
	9.1 Asambleas ordinarias	41
	9.2 Asambleas extraordinarias	42
10	Materias que sólo pueden tratarse en asamblea general extraordinaria (Art. 18 Ley N° 19.418)	42
IV	LEY 19.418, SOBRE JUNTAS DE VECINOS Y DEMÁS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS	43
	INDICE TEMÁTICO	44
	Texto Refundido	46
	Título I, Art. 1° al 6°	46
	Título II, Art. 7° al 25°	47
	Título III, Art. 26° al 33°	52
	Título IV, Art. 34° al 36°	54
	Título V, Art. 37° al 45°	54
	Título VI, Art. 46° al 47°	57
	Título VII, Art. 48° al 56°	57
	Disposiciones finales, Art. 55° 56° y Art. Transitorio	58
V	LEY 18.695, ORGÁNICA CONSTITUCIONAL DE MUNICIPALIDADES	61
	Título IV, Art. 93° al 104°	62

VI	LEY N° 19.862 REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS RECEPTORAS DE FONDOS PUBLICOS	65
	Art. 1° al 6°	66
	Art. 7° al 14°	67
	Ficha de registro único, Ley 19.862	69
VII	LIDERAZGO EFECTIVO EN LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS	71
	Introducción	72
	Concepto de líder y de liderazgo	72
	Comportamientos del líder	72
	Liderazgo y tipos de poder	73
	Estilo de liderazgo	74
	El dirigente y el liderazgo	75
	Liderazgo efectivo	75
	Tipos de liderazgo	76
	Tareas y funciones del dirigente comunitario	76
	Facilitador	77
	Orientador	77
	Educador	77
	Organizador	77
	El dirigente y la participación	78
	La visión compartida	79
	Razón de ser de la organización	79
VIII	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁMBITO COMUNITARIO	83
1	El conflicto como relación social	84
2	La génesis conflictual	85
3	El desarrollo del conflicto	85
4	Diversos resultados	85
5	La negociación	86
6	Etapas del proceso de negociación	87
IX	DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS COMUNITARIOS	89
1	Antecedentes	90
2	Introducción	90
3	Diseño y Elaboración de Proyectos	91
4	Etapas del Diseño y Elaboración de Proyectos	91
4.1	Planteamiento del problema	91
4.2	Idea o Solución	91
4.3	Selección de Alternativas	91
4.4	Definición de los Objetivos del Proyecto	91
4.5	Plan de Actividades del Proyecto	91
4.6	Ejecución	92
5	Evaluación	92
6	Pauta base para Elaboración de Proyectos	93
7	Anexo: Formato básico para la Presentación de Proyectos	94

X	COMUNICACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN: HACIA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA	97
	Naturaleza de la Comunicación	98
	Principios de la comunicación	98
	Primer modelo: Modelo clasico de la comunicación	98
	Flujo de la comunicación	99
	Los problemas de la comunicación	99
	Segundo Modelo: Modelo alternativo de la Comunicación	99
	La Organización como una forma de comunicarse entre sus integrantes	99
	Organización: Coordinación de conversaciones	99
	Las Emociones y estados de ánimo también pueden ser observadas como conversaciones internas y personales	
	Identidad Pública personal y organizacional	100
	Aprender a escuchar	100
	Hacia una Comunicación efectiva	101
	Siete habilidades para una comunicación efectiva	101
XI	LA CONFIANZA ENTRE LOS ACTORES SOCIALES	103
	Introducción	104
	La comunidad entre personas	104
	Acerca de los prejuicios y caracterizaciones	104
	¿Cómo optimizar una comunicación y cómo generar confianza?	106
	¿Cómo se puede desarrollar confianza?	106
	¿Como se traduce la confianza en la práctica diaria?	107
XII	RESUMEN: MENSAJE DE S.E. EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA CON EL QUE SE INICIA UN PROYECTO DE LEY SOBRE ASOCIACIONES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PUBLICA.	109
1	Normas relativas al derecho de asociación	110
2	Constitución de asociaciones voluntarias	110
3	Asociaciones de interés público	110
4	El registro de organizaciones de interés público	110
5	Fondo de Fortalecimiento de las asociaciones y organizaciones de interés público	111
6	Participación ciudadana en la gestión pública	111
7	Propuesta para fortalecer la participación social	111
8	Estatutos del voluntariado	112

I. Presentaciones



PRESENTACIÓN



Para los gobiernos de la Concertación, y de manera especial para el Gobierno del Presidente Lagos, el desafío de perfeccionar y profundizar nuestra democracia constituye uno de los elementos centrales e inherentes a su ideario y a su propio proyecto político y social.

Lo anterior, porque nos asiste el profundo convencimiento de que nuestro país avanza y se desarrolla en la medida que más ciudadanos se hacen partícipes de su construcción, involucrándose activamente en sus asuntos públicos, y en las múltiples organizaciones que en la actualidad conforman el vasto tejido asociativo en el que se canaliza la participación de los chilenos.

Por ello, durante todos estos años se han realizado diversas iniciativas tendientes a fortalecer el desarrollo de una sociedad civil y de una ciudadanía activa -autónoma e influyente- en tanto que ambas son garantes, y al mismo tiempo facilitadoras, del proceso de integración social que vive el país desde el retorno a la democracia.

Señal inequívoca de ese esfuerzo, es la elaboración del Proyecto de Ley sobre Participación Ciudadana, uno de cuyos atributos distintivos lo constituye el haber incorporado las observaciones de la propia sociedad civil, a través de masivos diálogos y encuentros regionales a lo largo y ancho del país.

El referido proyecto incorpora diversas disposiciones cuyo fin último es el fortalecimiento de las organizaciones sociales, especialmente en el ámbito local, el más cercano a los ciudadanos y a sus organizaciones. En este nivel, se busca que los municipios informen oportunamente a sus vecinos sobre todos aquellos temas de relevancia comunal, a la vez que se re-potencia el rol de las Juntas de Vecinos y de los Consejos Económicos y Sociales, y se introducen modificaciones a las leyes 18.695 y 19.418.

Complementariamente, el Gobierno, a través del Ministerio Secretaría General de Gobierno y de su División de Organizaciones Sociales, ha desarrollado una política de capacitación y de traspaso de herramientas y habilidades directivas a las organizaciones de la sociedad civil, en la forma de Escuelas de Temporada, Talleres de Liderazgo, Resolución de Conflictos y Conducción Organizacional, Licitación de Fondos para Cursos de Capacitación a nivel regional, etc.

Es en esta última línea que se inscribe la edición de este Manual para la Gestión Comunitaria, cuyo objetivo es contribuir a la necesaria actualización de nuestros dirigentes sociales. El manual entrega un marco conceptual referido a la participación ciudadana en el ámbito local, al tiempo que incorpora los textos de los talleres de gestión y fortalecimiento organizacional efectuados en el último tiempo por la Línea de Capacitación y Gestión Ciudadana de la División de Organizaciones Sociales.

Nuestro propósito es aportar a la gestión que a diario realizan los dirigentes sociales y comunitarios del país - valorado como un aporte fundamental para dinamizar el desarrollo de nuestros barrios y comunidades - y al mejoramiento de la calidad de vida de los chilenos.

Estoy convencido de que este manual contribuirá a mejorar ese trabajo, y por ello, invitamos cordialmente a todos los líderes y dirigentes sociales del país, a aprovecharlo en sus actividades diarias, y a perseverar en su importante rol, que el Gobierno valora y estimula.



Chile un país con Más Participación y Más Democracia

Una sociedad civil fuerte, organizada, que participa activamente en la gestión pública y hace sentir sus necesidades y aspiraciones, es la mejor garantía para la construcción de la sociedad que queremos.

Por esta razón, el Gobierno del Presidente Lagos ha dedicado su esfuerzo a generar las condiciones para incentivar la asociatividad, fomentar el voluntariado y promover el fortalecimiento de las organizaciones sociales.

Hoy, la participación de los ciudadanos y ciudadanas en el diseño, elaboración, ejecución y evaluación de políticas públicas pueden observarse en la Ley de Bases del Medio Ambiente, en las políticas y acciones de seguridad ciudadana, en los proyectos de infraestructura social del MOP, en los programas del Consejo de Desarrollo Sustentable, en las políticas sociales, en las redes de padres y apoderados en la educación, en las OIRS y en la Red Interministerial de Políticas Públicas, por citar algunas.

En esa misma dirección avanzan el proyecto de inscripción automática y voto voluntario y el proyecto de ley de Participación Ciudadana.

Todo ello, en definitiva, contribuye decididamente a un trascendental cambio cultural: Pasar de una cultura de la apatía y la indiferencia a una verdadera cultura de la participación y la democracia. Este esfuerzo ha sido reconocido el año 2004 en el informe internacional Índice de Participación Ciudadana que ubica a Chile en el segundo lugar entre varios países de América Latina y que confirma la tendencia positiva de una sociedad que cada vez está participando más y que está superando los efectos de casi dos décadas de cultura autoritaria y de marginación.

Elo nos alienta a seguir trabajando, perseverando en este esfuerzo compartido para lograr la gran transformación del futuro: Un país más democrático, más desarrollado, más participativo y más igualitario.

Patricio Santamaría Mutis
Subsecretario General de Gobierno



“...al analizar el principio participativo, la existencia de una sociedad civil fuerte y provista de legitimidad, es un objetivo política y socialmente deseable. El incremento de la participación ciudadana en los asuntos públicos constituye un elemento clave de un ejercicio eficiente y prudente del poder político.” RICARDO LAGOS ESCOBAR, Presidente de la República. Mensaje de S.E. el presidente de la república con el que se inicia un Proyecto de Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Santiago, 4 de junio de 2004. Mensaje N° 48-351/

INTRODUCCION

La División de Organizaciones Sociales del Ministerio Secretaría General de Gobierno, tiene por objeto¹: a.- Contribuir a hacer más eficiente los mecanismos de vinculación, interlocución y comunicación entre el gobierno y las organizaciones sociales; b.- Facilitar la expresión de las necesidades de la ciudadanía; y c.- Mejorar el conocimiento y la expresión de los planes y programas derivados de las políticas de Gobierno, de modo de estimular la integración social.

En la actualidad la función principal de la D.O.S se puede sintetizar en formular y ejecutar una política de participación ciudadana. En tal sentido, su principal desafío lo constituye el incentivar al ciudadano a acceder a información e involucrarse en el diseño y evaluación de las políticas públicas, además de promover ciudadanía a través del fortalecimiento y autonomía de las organizaciones de la sociedad civil en un marco de un nuevo trato con derechos y obligaciones.

Uno de los sellos distintivos de los gobiernos de la Concertación ha sido la promoción de iniciativas tendientes a promover la participación de la sociedad civil, por un lado implementando programas que fortalezcan su gestión y por otro proporcionando herramientas para que se gestione en forma autónoma, ello constituye una garantía para el perfeccionamiento y la profundización de nuestra democracia.

Durante el año 2004 se envió al Congreso Nacional el Proyecto de Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, la que incorpora disposiciones cuyo objetivo último es el fortalecimiento de las organizaciones sociales,

especialmente en el ámbito local, el más cercano a las preocupaciones y sueños de las y los ciudadanos.

En este ámbito, una de las propuestas busca que los municipios informen oportuna y adecuadamente a la ciudadanía todos aquellos temas de relevancia comunal, revalorizando el rol de las Juntas de Vecinos y de los CESCOs, introduciendo modificaciones a la Ley 18.695 (Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades) y a la Ley 19.418 (sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias).

Este nuevo impulso que se le entrega a la participación ciudadana en el ámbito local así como los permanentes programas y proyectos participativos de todas las áreas del gobierno, obliga a una necesaria actualización de las y los dirigentes que desarrollan su trabajo en los barrios y comunas del país.

Con el objeto de generar dicha actualización, reforzando también el conocimiento y manejo de habilidades necesarias para una adecuada conducción organizacional en el ámbito local, es que como División de Organizaciones Sociales nos ha parecido pertinente realizar una segunda edición del Manual del Dirigente Comunitario y entregar a la ciudadanía este Manual para la Gestión Comunitaria. Fortaleciendo alianzas entre la sociedad civil y el Estado, como un instrumento útil y didáctico, destinado a dirigentes y líderes de la sociedad civil del país.

El Manual proporciona un marco conceptual referido a la participación ciudadana en el ámbito local a modo de contexto. Igualmente se incorporan los textos íntegros de los principales cuerpos legislativos vinculados a la gestión comunitaria, como son las ya mencionadas Leyes 18.695 y 19.418, además de la Ley 19.862, que instaura el Registro Unico de las Personas Jurídicas Receptoras de Fondos Públicos.

De igual manera, se integran al Manual los textos correspondientes a talleres de gestión y fortalecimiento organizacional, efectuados en el último tiempo por la Línea de Capacitación y Gestión Ciudadana de la DOS. En específico se incorporan los módulos de gestión dirigenal comunitaria, liderazgo efectivo en las organizaciones sociales, resolución de conflictos en el ámbito comunitario, diseño y elaboración de proyectos, comunicación efectiva para la organización y un módulo referido a la confianza entre actores sociales.

Como Director de la División de Organizaciones Sociales, invito cordialmente a la ciudadanía, especialmente a las y a los dirigentes y líderes comunitarios, a hacer uso del Manual, a estudiar sus contenidos y la información incorporada, en la certeza de que éste instrumento constituye un aporte al fortalecimiento de nuestra sociedad civil, a la generación de capital social y a la promoción de la participación ciudadana en los espacios locales, pilares fundamentales para la profundización de nuestra democracia y para la consolidación de un modelo de desarrollo humano para Chile.

Fuad Chahin Valenzuela
Director

División de Organizaciones Sociales
Ministerio Secretaría General de Gobierno

¹ Según DFL N°1 DEL 12 De Febrero De 1992, artículo 3°, del Ministerio Secretaría General De Gobierno

II. La Participación Ciudadana en el contexto local



LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL CONTEXTO LOCAL

José Ramón Arberas¹

La idea es hacer un primer y pequeño acercamiento conceptual y del contexto en que se insertan los procesos de descentralización y participación ciudadana en general, para bajar posteriormente al caso chileno en particular, describiendo los principales avances, problemas y posibles soluciones en el ámbito de la participación ciudadana a nivel local.

1. DESCENTRALIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA: ASPECTOS CONCEPTUALES

Democracia representativa y participativa, descentralización y participación ciudadana

Respecto a lo conceptual, quiero en primera instancia comentar muy brevemente los nexos fundamentales entre la democracia y los procesos de descentralización y participación ciudadana.

Las CRÍTICAS A LA DEMOCRACIA REPRESENTATIVA están relacionadas con la excesiva importancia de las elites frente a la ciudadanía, que se limitaría a elegir cada cierto tiempo a sus autoridades en forma democrática pero sin una participación activa en las decisiones de las mismas. OTRA CRÍTICA tiene que ver con la formalidad de este tipo de democracia, que si bien es fundamental para dar estabilidad al país conlleva el riesgo de no promover ni garantizar la participación ciudadana al quedarse en eso en la pura formalidad. De hecho, la corriente elitista de la democracia piensa que lo principal es la estabilidad, y por tanto la participación popular excesiva solo generaría muchas demandas al sistema político que acabarían por no ser controlables.

LAS TEORIAS DE LA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA abogan por garantizar los derechos políticos y de participación en el proceso electoral para elegir representantes en forma democrática, pero tan importante como ello es buscar mecanismos que garanticen el respeto de la voluntad ciudadana. Y esto será mas fácil cuanto más pequeño sea el tamaño de la sociedad, pues está comprobado que la mejor y mas satisfactoria democracia es la local (ya habló de ello Alexis de Tocqueville en el siglo XIX). En definitiva

“La democracia participativa es un proceso de tipo social y político en el que una diversidad de grupos, organizaciones y personas se involucran en las decisiones públicas y en la planeación, ejecución y control de programas locales, regionales o nacionales”.

Por tanto, nos podemos percatar en una primera instancia de la RELACIÓN ENTRE DEMOCRACIA, PARTICIPACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN, pues sin unidades político - territoriales pequeñas y autónomas -como son las comunas, donde se pueda garantizar en mayor medida el ejercicio de los derechos ciudadanos tales como la participación ciudadana - ello a pesar de todos Los problemas con que cuentan las Municipalidades, se hace más difícil el desarrollo de una democracia plena.

LO IDEAL EN REALIDAD ES CONJUGAR EN SU JUSTA MEDIDA LA DEMOCRACIA REPRESENTATIVA -necesaria para que funcione y no colapse el sistema político- Y LA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA - necesaria para asegurar el vínculo de la voluntad ciudadana a las decisiones públicas-, a través de un proceso que permita, por medio de la descentralización, ir transitando de la primera a la segunda ‘y permitiendo con ello un mayor involucramiento de los ciudadanos en las instituciones, políticas y decisiones estatales.

Descentralización y desconcentración

Ahora bien, hablamos de la descentralización como una oportunidad para profundizar la democracia -y digo “oportunidad” ya que por si sola no puede desatar procesos participativos o de desarrollo local, debiendo ir acompañada de cambios culturales e institucionales profundos sobre la manera de concebir y utilizar el público- pero ¿qué entendemos exactamente por descentralización? Una DEFINICIÓN AMPLIAMENTE ACEPTADA indica que es “un proceso de carácter global que supone por una parte el reconocimiento de la existencia de un sujeto -una sociedad o colectividad de base territorial- capaz de asumir la gestión de intereses colectivos y dotada a la vez de personalidad socio-cultural y político-administrativa y, por otra parte, la transferencia a este sujeto de un conjunto de competencias y recursos (financieros, humanos, materiales) que ahora no tiene y que podrá gestionar autónomamente en el marco de la legalidad vigente”². De esta definición quiero enfatizar dos elementos:

¹ Sociólogo y Magister en Estudios Sociales y Políticos Latinoamericanos.

Es miembro del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Alberto Hurtado

² Jordi Bojja, Descentralización del Estado, movimiento social y gestión local, ICI/CLACSO/FLACSO, Santiago, 1988, pág. 48.

- Que la descentralización puede ser política (autoridades democráticamente elegidas y con capacidades normativas), administrativa (capacidad para ejercer funciones autónomamente, sin capacidad normativa) y fiscal (capacidad de generar, gestionar y gastar autónomamente recursos propios), siendo lo ideal que se conjuguen los tres tipos en cualquier proceso descentralizador, aunque sea muy gradualmente como ocurre en el caso chileno.
- Que la descentralización implica una nueva forma de ejercer el poder y de relacionarse por parte de los órganos del aparato público, pues se crean nuevos centros de decisión política y administrativa autónomos de los poderes superiores. Esto es especialmente relevante en términos estructurales para países unitarios como Chile, sin tradición descentralizadora como tal, sino más bien DESCONCENTRADORA, que supone la delegación de competencias y atribuciones a entidades no autónomas, que siguen dependiendo jerárquicamente de los niveles territoriales superiores. Por esta falta de tradición descentralizadora es que son tantos los problemas que surgen en el proceso, pues son un contexto y un proceso nuevo (que comienza en los '80 con mayor fuerza, pero potenciado durante el régimen militar por una lógica muy diferente a la redistribución del poder político), y por tanto se necesita de tiempo para su consolidación. Y ello influye por supuesto -más o menos directamente- en las posibilidades de la participación el ámbito local, sea debido a la falta de competencias, de recursos, etc., por parte de los municipios, lo que veremos en detalle más adelante.

Precisamente PARA MEDIR EL GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN REAL DE UN PAÍS (pues cuanto mayor sea, mayores son en principio las posibilidades para la participación ciudadana) hay que establecer parámetros de referencia. LA ALTERNATIVA ES ESTABLECER DICHO GRADO SOBRE LA BASE DE LA EXISTENCIA DE TRES PRINCIPIOS:

- a) **principio de autonomía:** supone tener claras las competencias -sean propias o compartidas con niveles superiores de la administración- en todos los asuntos con clara identificación local, además de los recursos que permitan hacerlas efectivas -debiendo compensarse las desigualdades a

través de instrumentos de redistribución solidaria entre comunas- y los mecanismos que permitan a los niveles territoriales colaborar y coordinarse entre sí, así como participar en la toma de decisiones de los órganos superiores sobre asuntos que le afectan. Respecto a los controles, solo debiera existir los de legalidad, a que todo organismo está afecto.

Cuando alguno de estos elementos es vulnerado, la municipalidad debe poder reaccionar legalmente contra los responsables, lo que aún es en realidad muy débil en este país.

- b) **principio de subsidiariedad:** todas las funciones que puedan cumplirse en niveles inferiores de la estructura estatal deben desarrollarse ahí, pues ello propicia el conocimiento directo de los problemas y la participación a través del control ciudadano.
- c) **principio de democracia municipal:** no sólo se trata de establecer mecanismos de elección democrática de las autoridades locales sino, y dadas las condiciones de escala, potenciar mecanismos de participación y control ciudadanos.

Entonces, cuanto más se den estos principios en los ámbitos territoriales subnacionales mayor será el grado de descentralización del país. En el caso de Chile, podemos decir que existe democracia territorial municipal -perfectible pero existe-, siendo la subsidiariedad y la autonomía aun bastante relativas en la práctica, principalmente por la comentada tradición centralista y más bien desconcentradora y las rigideces que por tanto se mantienen en las relaciones entre los diferentes niveles territoriales.

Descentralización, municipio y autonomía

Todos estos cambios que se han venido dando en las últimas décadas en el funcionamiento del Estado a través de políticas de descentralización, han convertido al ESPACIO LOCAL en un escenario muy importante para implementar las políticas y programas nacionales y regionales en los ámbitos tanto económico como social.

Sin embargo, este énfasis en el municipio no asegura una descentralización efectiva, pues ésta depende en última instancia de las competencias administrativas y técnicas y recursos de este nivel

territorial para ejercer sus funciones con autonomía plena. En tal sentido es que se debe reforzar el derecho del autogobierno municipal en todos los asuntos relevantes para la sociedad local.

DE LOS DISTINTOS TIPOS DE DESCENTRALIZACIÓN, LOS MUNICIPIOS SE UBICARÍAN EN UNA SITUACIÓN DE DESCENTRALIZACIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA DE CARÁCTER TERRITORIAL, donde lo político se deriva del hecho que las autoridades municipales son elegidas democráticamente. Sergio Micco señala que en la medida que la descentralización política se afianza a nivel municipal, la democracia se fortalece y profundiza, pues el traspaso de atribuciones políticas y recursos a gobiernos locales generados democráticamente supone crear nuevos canales de participación ciudadana, mas autoridades elegidas por el pueblo, menor distancia entre los gobernantes y los gobernados, promoción del pluralismo societal y dispersión del poder³. Sin embargo, la autonomía local es fundamentalmente administrativa pues el municipio actúa sobre el terreno de la administración y provisión de los servicios de mayor incidencia en la calidad de vida de los ciudadanos, y además sus funciones se desarrollan en el marco de normas dictadas por otros organismos, careciendo entonces de facultades normativas relevantes, las que le otorgarían el carácter real de político al proceso.

La Participación

Pasando al ámbito de LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA, sin duda que ES UNO DE LOS COMPONENTES Y REFERENTES FUNDAMENTALES DE CUALQUIER SISTEMA DEMOCRÁTICO Y DE SU GOBERNABILIDAD, por dos motivos principales:

- por un lado, a medida que el ejercicio del poder está más legitimado en la voluntad obtenida a través de un consenso social, mayores son las posibilidades de visualizar y dar adecuada respuesta a las aspiraciones de los diferentes sectores sociales;
- y por otro lado, la participación ciudadana permite una mayor eficiencia, eficacia, calidad y transparencia de la gestión pública.⁴

Si bien lo anterior, la participación puede desarrollarse -al igual que la descentralización- con diferentes objetivos dependiendo de los intereses del sistema

político y económico del país. Así, la participación PUEDE SER REAL O SOLO SIMBÓLICA, en cuyo caso supone a la exclusión de muchos intereses sociopolíticos y por tanto grupos sociales. Por ello es que el acto de votar si bien es muy importante para cualquier sistema democrático, no supone ninguna seguridad de influencia directa en las decisiones de los elegidos, pudiendo convertirse ese acto en algo simbólico. Lo importante es efectivamente estar de acuerdo en la necesidad de y potenciar la DESCENTRALIZACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN, pero más importante que eso es DARLE UN SENTIDO A AMBOS PROCESOS de forma que se fortalezca realmente la democracia, permitiendo en la práctica la intervención de la ciudadanía en los asuntos públicos y con ello su progresivo empoderamiento - es decir, tomar parte del poder antes existente únicamente en los actores públicos-.

RESPECTO DEL CONCEPTO Y DIMENSIONES DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA, si bien obviamente hay diferencias entre autores, una definición bastante consensuada 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”. Se suele distinguir entre participación política -relacionada con lo electoral- y social -participación de carácter más directo- y se distingue a su vez esta última de la participación comunitaria, que actúa además en un territorio definido⁵. Además, el hecho de que todos nosotros seamos consumidores nos hace participantes económicos, concepto creado obviamente por los economistas y el mercado. El énfasis que pretende la democracia participativa estaría en complementar la participación político-electoral con otras formas de participación y representación más directa, corrigiendo así los defectos de la representación política formal.

LA IMPORTANCIA QUE LA PARTICIPACIÓN HA ADQUIRIDO DE NUEVO SOBRE TODO EN LA ÚLTIMA DÉCADA, RESPONDE A UNA DOBLE CRISIS: política, de representación de las instituciones mediadoras (principalmente los partidos políticos) y económica, relacionada con la eficacia del Estado. Esto, unido al agotamiento del modelo de desarrollo centrado en el Estado -marco en el cual este tenía que hacerlo todo: dirigir, fiscalizar, proveer y producir- obliga a una rearticulación de las relaciones entre el

³Ver Micco, S y Friedmann, R., “El municipio chileno: una aproximación política”. en ILADES. “Municipios y desarrollo: balances y desafíos”, ILADES, n° 26, Santiago, 1994.

⁴ Esto siempre que la Participación Ciudadana se desarrolle bajo un marco normativo claro, de forma que no se desvincule y acabe desbordando al Estado, afectando de esa manera la gobernabilidad democrática.

⁵ Más en detalle, la participación social supone la intención articuladora y complementaria de las personas, familias, grupos, organizaciones sociales y comunitarias, instituciones privadas y solidarias y otros sectores sociales, en tareas de interés común, mientras que la participación comunitaria supone la intervención sólo de grupos u organizaciones representativas de la población en un territorio definido. La primera apunta hacia la intersectorialidad mientras que la segunda se refiere exclusivamente a la participación de la comunidad (MINSAL, Centros de Salud. Stgo. 1997).

Estado y la sociedad, donde LA PARTICIPACION PUEDE SER FAVORABLE EN DIVERSOS AMBITOS, todos los cuales favorecen el incremento de la ciudadanía y la gobernabilidad democrática:

- sirve a la expresión y respuesta pública a intereses sociales de diverso origen y tipo;
- se puede controlar en mayor medida el clientelismo y la politización del aparato público;
- la concertación de intereses públicos y privados sirve para hacer más viable, eficiente y eficaz la acción pública;
- la sociedad civil se convierte en co-gestora del proceso
- desarrolla una cultura democrática de solidaridad, colaboración y tolerancia, y en tal sentido estimula el compromiso de los miembros de la comunidad en el procesamiento y solución de las demandas sociales, todo lo cual aporta sin duda al aumento del capital social

Entonces, en base a lo comentado A QUIENES SON LOS ACTORES DE CUYA VOLUNTAD PRINCIPALMENTE DEPENDE LA PARTICIPACION CIUDADANA son dos, el Estado y la ciudadanía. Son las relaciones entre ambos, alentadas por un fin o un interés determinado las que dan constancia y efectividad a las instancias de participación. En el caso de la ciudadanía el interés principal es la expresión de sus demandas y la satisfacción de sus necesidades (sean básicas u otras) y por parte del Estado la integración de la sociedad civil al desarrollo y las mejoras en la eficacia y eficiencia de la gestión pública.

ESTO SERÁ MÁS FACTIBLE DE LOGRAR EN EL ÁMBITO LOCAL POR SU TAMAÑO Y CERCANIA A LA GENTE, pero para ello se hacen necesarias nuevas formas de gestión municipal que integren la participación y la asociatividad como parte de un nuevo estilo de gobernar pero también se necesita desarrollar una tarea educadora de la ciudadanía local en temas relacionados con la participación.

Pero nos podemos preguntar ¿QUIÉN DE AMBOS ACTORES ES EL RESPONSABLE PRINCIPAL DE ACTIVAR LA PARTICIPACIÓN -EL ESTADO O LA CIUDADANÍA- Y CÓMO? y hay que responder que

ambos tienen responsabilidad en esta tarea, pues por un lado el Estado debe abrir los espacios suficientes para que la ciudadanía pueda expresar libremente sus intereses y eventualmente participe activamente en la toma de decisiones y en el proceso de resolución de sus problemas, y además debe otorgar nuevos espacios que puedan ser exigidos directamente por la sociedad civil. En este sentido, es de responsabilidad de ésta hacer estas exigencias pero además apropiarse y utilizar los espacios de por sí abiertos por el Estado. Es decir, la comunidad tiene la responsabilidad de hacerse cargo de los temas que la afectan, no pudiendo pretender que el Estado se haga cargo de todo lo que la concierne mientras ella padece de una inercia general. Es decir, debe haber mayor grado de proactividad y menos pasividad y paternalismo hacia el Estado por parte de la sociedad civil.

Si bien lo comentado hasta ahora en el ámbito de la participación tiene relación más bien con el “quienes” y el “que” de la acción participativa, es decir, con lo que los actores involucrados deben idealmente hacer para potenciar el proceso, nos faltaría responder al “CÓMO” ESOS “QUIENES” (ESTADO Y SOCIEDAD CIVIL) DEBEN LLEVAR A CABO TODO ESE “QUÉ” (EXPRESAR E INTEGRAR INTERESES, DEMANDAR Y RESPONDER A NECESIDADES, ETC.). Y ese “cómo” a creo se expresa en los siguientes elementos:

- **Origen del acto participativo:** la acción ciudadana autónoma -en que la sociedad civil es actor del proceso- o bien la implicación ciudadana en procesos originados por el Estado en que aquella es más bien “agente” del proceso
- **Naturaleza de las demandas y por tanto de los objetivos de la participación:** se refieren al beneficio que la ciudadanía pretende a través del proceso participativo, que puede ser más bien cuantitativo -ejercicio de derechos ciudadanos y fortalecimiento del capital social o instrumental y cuantitativo, relacionado con la satisfacción de necesidades concretas, sean básicas o complementarias -como recreación y medio ambiente y que no persigue incidir en la gestión mientras que se responda a su interés particular como usuario(a)-cliente.
- **Formas de acceso a la participación:** a través de conexiones personales más bien informales, de la representación por parte de la elite, y finalmente de canales o medios institucionalizados.

- **Modalidades y grados de la participación:** dependen del objetivo que pretende el espacio de participación abierto y utilizado, y podrían ser las siguientes⁶:
- ✓ **Informativa:** apunta a permitir el ejercicio del derecho de la ciudadanía a ser informada sobre los asuntos públicos, pues de lo contrario esta no podría comprometerse a participar en los mismos de manera oportuna y eficiente.
- ✓ **Consultiva:** persigue la consecución del derecho ciudadano a ser consultado -por tanto, no hay aún un vínculo formal- ante una decisión gubernamental que le puede afectar directa o indirectamente.
Un requisito fundamental de este tipo de participación es el acceso a la información.
- ✓ **En la administración y/o ejecución de programas o proyectos:** hay casos en que se otorga a la sociedad civil un rol de mayor importancia que el de meros receptores de información u opinantes, permitiendo que se hagan parte de la gestión a través de su participación en la administración o ejecución de proyectos que tratan de resolver necesidades concretas de su entorno más inmediato. Tal es el caso por ejemplo de proyectos como el de Pavimentación Participativa, que permite a los vecinos beneficiados ser parte de la mano de obra.
- ✓ **En el control:** supone el derecho de los ciudadanos a ejercer acciones de fiscalización social sobre las acciones públicas, a través de mecanismos que permitan la comprobación del cumplimiento de las decisiones de las autoridades ante la ciudadanía.
- ✓ **En la resolución o decisoria:** es el nivel de mayor vinculación de la Participación ciudadana, pues apunta a que las decisiones tomadas por las autoridades no están orientadas exclusivamente a satisfacer los intereses del Estado, sino que integren las necesidades planteadas por la sociedad civil y los intereses generales definidos políticamente. Entonces, la participación actuaría en este caso como un mecanismo que involucra activamente a la comunidad con el fin de que influya en una decisión específica.

• **El último elemento del como desarrollar procesos participativos son los medios o instrumentos de la participación,** que suponen el espacio concreto a través del cual participar, y que tendrán un origen, una naturaleza, una forma de acceso y una modalidad concretas. Se encuentran en los diferentes niveles territoriales -nacional, regional y local- y son más profusos en número y profundos en cuanto al grado de intervención directa de la sociedad civil en el proceso, cuanto más pequeño es el nivel (por tanto, la comuna se convierte sin duda en el territorio más óptimo para ello). Se pueden hacer muchas tipologías de estos medios, pero creo que una de las más claras es la que diferencia los que tienen carácter vinculante -por ejemplo el plebiscito, establecido constitucionalmente y también reglamentado a nivel comunal- de los que no lo tienen -por ejemplo el CESCO, las audiencias públicas, las consultas ciudadanas, los cabildos vecinales, etc.-. Los veremos en detalle para el caso chileno más adelante⁷.

2. DESCENTRALIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN CHILE

Una vez establecido el marco conceptual respecto a los procesos de descentralización y participación ciudadana, creo necesario establecer el contexto concreto en que se insertan tales procesos en el caso chileno, para lo cual me referiré brevemente a las etapas previas a la recuperación de la democracia, centrándome principalmente en lo ocurrido desde el año 90.

2.1. Gobiernos Previos al actual

DESDE 1960 resultan evidentes los esfuerzos por concretar desde el gobierno central un nuevo tipo de Estado que posibilite la activación de las regiones, provincias y comunas, con la idea de democratizar y ocupar los territorios, crear una institucionalidad moderna e involucrar a la comunidad organizada en la gestión del gobierno y desarrollo subnacional. Así, la creación de los Comités Consultivos de programación Económica y Reconstrucción (Copere) a comienzos de los sesenta, de la Oficina de Planificación Nacional (Odeplan) en 1967 y la profundización de las políticas regionales a principios de los 70 intentaron una descentralización que dinamizarse los territorios subnacionales, proceso que tuvo muchos sesgos. Pero serán pasos importantes como puerta de entrada al segundo proceso, que se desencadena en 1973 con el gobierno militar, el que

⁶ Algunos autores plantean otras modalidades, categorías o momentos. Por ejemplo, Claudio Orrego (1995) distingue 7 niveles de participación: 1) Manipulación: Aquí el objetivo es solamente gestionar el apoyo de la comunidad tomando la "participación normal" sólo como un vehículo de relaciones públicas. Ej. comités consultivos meramente formales: 2) Información: Proveer información sobre derechos, responsabilidades y opciones puede ser un primer paso importante. 3) Consulta Invitación a los ciudadanos y opinar. 4) Representación implica algún grado de influencia, principalmente a través de representantes ciudadanos en los órganos directivos (o consultivos) de organizaciones comunitarias: 5) Asociación: Este nivel consiste en c la redistribución del poder mediante la negociación entre ciudadanos y autoridades. 6) Poder delegado: Los ciudadanos dominan el proceso de toma de decisiones o implementación sobre un problema particular: 7) Control Ciudadano: Los ciudadanos administran el programa o institución.

⁷ Para obtener un panorama completo de los mecanismos de participación ciudadana utilizados en Chile, Latinoamérica y Europa consultar, Mujica P. Hacia una gestión pública con participación: experiencia chilena latinoamericana, documento de trabajo de la Comisión asesora en materia de Ley de Bases de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, 2000; Friedman R.- Participación Ciudadana Local, documento de trabajo, Diplomado Gestión Pública Regional y Municipal Universidad Alberto Hurtado 2001

partirá de una situación general de un municipio con pocas competencias, pocos recursos humanos y financieros, pero con una fuerte presencia de actores sociales y políticos, bajo un clima, democrático y fuertemente ideologizado.

En el **RÉGIMEN AUTORITARIO** se retoma la tendencia descentralizadora anterior pero poniendo el **ÉNFASIS EN LA DIMENSIÓN ECONÓMICA DEL PROCESO MÁS QUE EN LA SOCIOPOLÍTICA**, lo que significó relegar a un plano secundario los aspectos distributivos al dedicar la gran mayoría de los recursos estatales al desarrollo del sector privado y la privatización.

El Estado se repliega entonces en diferentes áreas a las que antes se había dedicado -como la salud, la educación y otras, llevando a cabo un PROCESO DE GRANDES REFORMAS SOCIALES, las que se dirigieron a mejorar el marco institucional, los incentivos y la provisión eficaz de los servicios sociales a los más pobres a través de los principios de administración privada, libertad de elección, descentralización de los programas y rol subsidiario del Estado.

En tal sentido, EL MODELO DE DESCENTRALIZACIÓN IMPLANTADO TUVO COMO PRINCIPAL HITO EL TRASPASO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS Y DEL PERSONAL DE LA SALUD PRIMARIA Y DE EDUCACIÓN BÁSICA Y SECUNDARIA A LAS MUNICIPALIDADES, medidas con las que si bien se pretendía principalmente acercar la toma de decisiones a nivel local, adecuar los programas sectoriales a las necesidades reales de la población, flexibilizar la gestión del recurso humano y movilizar recursos financieros municipales hacia ambos sectores, TUVIERON UNA SERIE DE PROBLEMAS, muchos de los cuales tienen su origen en la "imposición" del proceso descentralizador en un contexto autoritario. Los más importantes son la **inexistencia de un diagnóstico previo realista sobre las precarias condiciones** en que los municipios iban a recibir la responsabilidad de su administración; **la inexistencia de medidas compensatorias** para las diferencias de tamaño y desarrollo entre comunas; **la falta de financiamiento y la falta de decisión municipal sobre los contenidos de estos servicios**, ambos recurrentes hasta nuestros días. Todo esto no hizo sino que por un lado aumentase efectivamente la cobertura de la atención en educación y salud, pero

que por otro la calidad de ambos servicios se deteriorase, en mayor medida cuanto más pequeña y pobre es la comuna.

LA DESCENTRALIZACIÓN MUNICIPAL QUEDA CONSAGRADA EN LA LEY 18.695 DE 1988 (L.O.C.M.), la que si bien no reconoce la dimensión política de la administración local -pues los Alcaldes eran designados, le entregó funciones, atribuciones, capacidad técnica, poder y recursos para administrar los servicios locales, a través de una profunda reforma al régimen fiscal municipal, que permitió instaurar los recursos propios y definir los tributos municipales-

Y EN TÉRMINOS DE PARTICIPACIÓN, la situación fue obviamente difícil pues los actores sociales y políticos estaban vetados, y no había representación ni instancias de participación que recogieran y mediaran por las inquietudes o defendieran los derechos de las personas. Y a pesar de que las difíciles condiciones de subsistencia de los 80 hacen que la sociedad civil se movilice y organice para sobrevivir, creando opciones de solidaridad y organización popular significativas, la represión y falta de organización replegó y resigno a la ciudadanía en general, y creo una herencia que todavía hoy afecta en cierta manera a la sociedad chilena.

En definitiva, hasta 1973 los municipios eran generados democráticamente y ofrecían posibilidades de participación; sin embargo, estaban limitados en su eficacia y potencial por la escasez de recursos, atribuciones, personal calificado y poder de injerencia en los servicios locales. Tras las reformas implementadas por el régimen militar, en cambio, si bien desaparecen todos los mecanismos de participación democrática y el proceso descentralizador es mas bien una desconcentración administrativa con nula autonomía por parte de los niveles subnacionales, los municipios son dotados de recursos, funciones, atribuciones, capacidad técnica y poder para administrar los servicios locales traspasados.

No es sino hasta 1992, CON EL PRIMER GOBIERNO DEMOCRÁTICO que se recupera -con la Ley 19.452, que modificaría L.O.C.M.- la ELECCIÓN DEMOCRÁTICA DE LAS AUTORIDADES MUNICIPALES, momento a partir del cual la democratización y reforma del Estado tendrán a la descentralización como uno de sus ejes centrales, concibiéndola como proceso que permite acercar a

la sociedad civil el poder de decisión respecto de aquellos asuntos comunes que la afectan.

A pesar de que el énfasis del primer gobierno de la Concertación estuvo en el ámbito territorial regional (instaurándose el gobierno regional y las SEREMI en 1992 con la Ley 19.175, Orgánica sobre Gobierno y Administración Regional, y en el ámbito fiscal fortaleciéndose el Fondo Nacional de Desarrollo Regional y creándose dos nuevas fuentes de inversión, que fueron las Inversiones Sectoriales de Asignación Regional (ISAR) y los Convenios de programación⁸), hubo igualmente importantes TRANSFORMACIONES EN EL NIVEL MUNICIPAL, siendo algunas de las más importantes la comentada consagración de la autonomía municipal a través de la elección democrática de sus autoridades (Alcalde<sa> y Concejales<as>), el mejoramiento de la capacidad de influencia de ciertas instancias participativas, como son el CESCO y el plebiscito, y en el aspecto fiscal la creación en 1992 del Fondo Común Municipal, como sistema solidario de compensación intercomunal que permitirá a partir de ese momento aumentar considerablemente los impresos municipales, sobre todo de aquellas comunas más vulnerables. Además, desde 1990 comienzan a incrementarse en forma importante los recursos destinados a cubrir los gastos de los servicios traspasados de educación y salud, lo que permite atenuar en parte los problemas que se arrastraban desde principios de los 80.

EN TÉRMINOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA NO ELECTORAL, lo más notable del gobierno de Aylwin es la comentada mejora de algunos instrumentos participativos en el ámbito municipal, así como la aprobación de la Ley de Bases del Medio Ambiente, que fija procedimientos para informar y consultar a la comunidad en la evaluación del impacto ambiental de proyectos de inversión y en la elaboración de normas y planes ambientales.

El **SEGUNDO GOBIERNO DEMOCRÁTICO** por su parte pasa a **PRIORIZAR LA PROFUNDIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL PROCESO DESCENTRALIZADOR Y DE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO**, en aras a ir superando la extrema pobreza. Esto supuso entre otras cosas un interés por **articular la descentralización institucional del primer gobierno democrático** -en lo que se refiere a la creación de los gobiernos regionales y la elección democrática de las autoridades locales- con la **descentralización fiscal**, la que se supone permitirá

un uso más eficiente de los recursos de tal forma que se pudieran ir subsanando los problemas presupuestarios que aún se mantenían en gran parte de los municipios y que no permitían desarrollar todas las potencialidades del nuevo contexto democrático.

Junto a ello, y dentro de un plan de modernización estatal, se toman algunas medidas importantes para mejorar la gestión pública, entre ellas una que atañe directamente a las posibilidades de la participación ciudadana, como es integrar los intereses y necesidades reales de los ciudadanos(as) en el centro de la acción estatal, permitiendo que estos demanden pero también evalúen el desempeño público, lo que se supone aportará también a una mayor optimización de recursos.

Y para acabar con la pobreza, debido a los desequilibrios y la heterogeneidad inter e intraregiones, el mejor nivel es sin duda el más cercano a la gente, por lo que EN ESTE GOBIERNO SE POTENCIARÁ ESPECIALMENTE EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN LOCAL -en el anterior el énfasis estuvo en el espacio regional. Así, las PRINCIPALES TRANSFORMACIONES CONCRETAS EN EL ÁMBITO MUNICIPAL fueron las siguientes:

- la **Ley 19.280 sobre plantas municipales** y los **Estatutos de los profesionales de la educación y de atención primaria municipal**, permiten flexibilizar y con ello mejorar los RR.HH. en este nivel territorial.
- **se modifica la L.O.C.M. en Marzo de 1999 con la Ley 19.602**, generando cambios cualitativos muy relevantes en lo que tiene que ver principalmente con la gestión, la fiscalización y la participación comunitaria. Los principales son los siguientes:
 - Gestión: posibilidad de asociación de varios municipios para compartir ciertos cargos o incluso unidades; obligación de contar con tres instrumentos de gestión municipal, el PLADECO, el Plan Regulador y el presupuesto municipal.
 - Fiscalización: mayor grado de fiscalización por parte de la unidad de control municipal; posibilidad de que el Consejo contrate auditorías externas a la ejecución del presupuesto y del PLADECO; mayor transparencia por parte del

⁸ El Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) -creado en el gobierno militar, es un programa multisectorial que supone el presupuesto de inversión del gobierno regional, transferido directamente desde el gobierno central como mecanismos de compensación territorial para la materialización de productos de desarrollo e impacto regional, provincial y local en las arcas de infraestructura social económica, concretamente en educación y cultura vialidad urbana y rural, electrificación rural, salud, agua potable y alcantarillado. Los programas de Inversiones Sectoriales de Asignación Regional (ISAR) están a cargo de ciertos Ministerios, los que distribuyen los recursos entre las regiones para que sean los gobiernos quienes decidan su asignación a proyectos específicos -los programas ministeriales incluidos en esta modalidad de inversión eran siete en el año 2000, concretamente "Caminos comunales" y "Agua potable rural". Por último, los convenios de programación se establecen formalmente entre los Ministerios; los gobiernos regionales para acordar acciones relacionadas con los productos de inversión que ambos concuerdan realizar en un plazo determinado con recursos de los primeros.

Alcalde, debiendo informar al Consejo y a la ciudadanía sobre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento del PLADECO.

- Participación: obligación de que cada Municipalidad establezca una ordenanza de participación ciudadana local, que incluya todas las modalidades para desarrollar la misma, como mínimo el CESCO -para el cual la Municipalidad establecerá su forma de integración al gobierno local, su organización y sus competencias-, el plebiscito, las audiencias públicas, la oficina de partes y reclamos y las consultas no vinculantes, éstas tres últimas creadas con esta Ley⁹.
- ✓ **en el aspecto financiero** aumentan significativamente tanto los presupuestos municipales como el gasto local respecto al gasto público total¹¹. Todo esto es muy relevante si se quiere acompañar la pretendida descentralización con los recursos necesarios para ir haciéndola efectiva y aprovechando sus potencialidades.
- Los principales problemas financieros de los municipios a fines de los 90 son la excesiva dependencia del F.C.M. en muchas comunas, suponiendo más del 60% en el 40% de las comunas del país, lo que provoca en algunos casos la denominada pereza fiscal para desarrollar nuevas fuentes de ingresos propios; otro problema es el hecho de que el 40% en promedio de los ingresos municipales provenga de transferencias diversamente condicionadas, y por eso mismo inciertas, y también el alto % sobre el presupuesto municipal total que suponen las transferencias para los servicios traspasados - 43% en promedio. Todo esto limita enormemente las posibilidades de que las Municipalidades respondan a las necesidades reales de la ciudadanía y también que potencien procesos participativos efectivos.

Y si bien a pocos meses del término de la legislatura se plantea desde el gobierno como desafío principal a corto plazo “erigir a los gobiernos regionales en la institución articuladora de los esfuerzos del conjunto del sector público para impulsar el desarrollo de sus territorios y de las personas que los habitan. (...)” hay que reconocer que el proceso descentralizador en Chile ha sido hasta ahora esencialmente municipalista, pues este es el nivel territorial hacia el que se han dirigido la mayoría de

las modificaciones legales desde la instauración de la democracia en aras a incrementar las posibilidades de autonomía efectiva. Así, LOS GOBIERNOS LOCALES ADQUIEREN UN MAYOR PROTAGONISMO REAL EN LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO NACIONAL POR EL HECHO DE SER EL NIVEL ESTATAL MÁS CERCANO AL CIUDADANO, NO ASÍ LA REGIÓN, que además de no contar con las competencias y recursos necesarios para operar autónomamente, tampoco cuenta con representatividad directa ciudadana.

En definitiva, y también en palabras del propio gobierno en el año 2000, “(...) en el caso de las Municipalidades, se trata de construir una institución capaz de crear condiciones para el desarrollo y de pactar con los vecinos las condiciones de su vida cotidiana y de su calidad de vida, definiendo autónomamente el esfuerzo y los aportes de cada uno a tales objetivos”. Esta pretensión incluye participación y gestión autónoma, los dos grandes desafíos a materializar.

EN EL ÁMBITO SECTORIAL -DE SALUD Y EDUCACIÓN, sólo decir respecto al segundo gobierno democrático que se mejoran las herramientas de gestión, como **la obligación legal de los municipios de elaborar desde 1996 los llamados Planes Anuales de Salud y Educación Municipal**, los cuales deben incluir metas y programas de acción a partir de un diagnóstico participativo de los establecimientos, así como mecanismos de evaluación de la operación sectorial. Pero si bien estos instrumentos fueron definidos como instrumentos de gobernabilidad sectorial y herramientas participativas de planificación local, LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES COMUNITARIOS en las mismas es mínima según estudios realizados por la SUBDERE-, sobre todo porque no tiene información sobre tales Planes, tanto de su existencia como del proceso de su elaboración También existieron otros intentos por crear y profundizar experiencias participativas en estos sectores tales como los Consejos de Desarrollo de los Consultorios, pero con poco éxito en general en términos de la participación así como de los objetivos de control del servicio.

Por ello, por las excesivas rigideces presupuestarias y por las carencias en materia de monitoreo y evaluación es que todavía hoy muchos consideran que en lo sectorial el municipio es solo un intermediario entre el nivel central y los insumos y profesionales

⁹ Las modificaciones concretas en el ámbito de la participación fueron las siguientes:

Cada Municipalidad el Alcalde con acuerdo del Consejo- deberá establecer en una ordenanza las modalidades de participación ciudadana local, considerando las características propias de la comuna.

• **Respecto al CESCO** (Consejo Económico y Social Comunal), que hasta ahora existía en pocas comunas debido a la falta de atractivo para la participación comunitaria en el mismo por sus escasas atribuciones, la Ley manda que en cada comuna funcione este Consejo, que se constituye como órgano asesor de la Municipalidad y tendrá como objetivo asegurar la participación de las organizaciones comunitarias en el gobierno local Su función principal será pronunciarse sobre la cuenta del Alcalde, sobre la cobertura y eficiencia de los servicios municipales e interponer recursos de reclamación. Mientras que el Alcalde deberá informarle sobre el presupuesto de inversión del PLADECO y el Plan Regulador.

que operan en el nivel local, cumpliendo funciones meramente administrativas de los servicios.

EN EL ÁMBITO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA, los principales avances del gobierno de Eduardo Frei son la **reforma de la LOCM** en los términos ya descritos, algunas normativas que profundizan el carácter participativo de la **Ley de Bases del medio ambiente**, y la Política Nacional de Desarrollo Sustentable de CONAMA, que otorga gran relevancia al elemento participativo.

2.2. Situación actual de la descentralización

En el **GOBIERNO ACTUAL**, a partir de un proceso bastante participativo (liderado por la SUBDERE) se ha planteado una POLÍTICA DE DESCENTRALIZACIÓN, cuyo objetivo general es textualmente “Contribuir al desarrollo del país, impulsando reformas político-institucionales que reconozcan el legítimo derecho de la ciudadanía regional y comunal, sus representantes e instituciones para decidir y gestionar los asuntos propios de sus territorios, especialmente los relativos al desarrollo económico, social y cultural”. Se pone hincapié entonces en la autonomía de cada territorio -y concretamente de todos los actores que forman parte del mismo para planificar su desarrollo, lo que implica autonomía territorial (es decir, entrega de capacidades a todos los actores para que puedan ejercerla de la mejor manera), equidad (es decir, reducción de brechas entre territorios y personas en cuanto oportunidades de participar y ser partícipes del desarrollo) y por supuesto participación (que es la que permite legitimar en última instancia a los poderes públicos al incluir a la sociedad civil en la toma de decisiones y en el control de su accionar).

LO QUE BUSCA ESTA POLÍTICA entonces es, al igual que el anterior gobierno **profundizar la democracia y modernizar la gestión del Estado, pero también propender a un desarrollo integral de los diferentes territorios**. Para esto se tendrá en cuenta que éstos son muy diversos, por lo que se propone ir compensando las diferencias entre ellos e incluso flexibilizando el traspaso de competencias y recursos de acuerdo a cada realidad, es decir, un avance gradual y no homogéneo.

ESTA POLÍTICA SE PRETENDE IR APLICANDO EN FORMA GRADUAL, en base a la generación de consensos lo más amplios posibles para cada etapa, todas las cuales estarán establecidas en una agenda

de la descentralización. Y los FACTORES QUE SE DEBERÁN TENER EN CUENTA A LA HORA DE IMPLEMENTAR ESTA POLÍTICA son de carácter principalmente político-institucional, cultural y económico:

- **Factores Político-institucional:** Tiene que ver con las implicancias a nivel del sistema presidencialista, del régimen de representación, del sistema de partidos políticos y del sistema electoral, ya que en la realidad que se pretende crear el protagonismo del territorio será fundamental en cuanto la gestión integral de sus propios intereses, lo que implicará ceder poder central a aquél y contar con diversidad de líderes políticos que representen tales intereses y no que dependan de las estructuras centrales partidarias.
- **Factores Culturales:** el desarrollo de liderazgo territoriales adquiere una importancia fundamental pues son los propios actores regionales y locales los que deben liderar el proceso de desarrollo de sus territorios. Pero para que esta tarea de liderazgo encuentre un eco importante entre los habitantes de las comunas y regiones, se debe trabajar especialmente el rescate y promoción de las identidades en estos territorios, lo que generará conciencia y voluntad territorial, así como potenciará la aparición de otros el liderazgo no contemplados.
- **Factores Económicos:** las históricas desigualdades económicas territoriales están relacionadas en gran parte con un tema geográfico -más concretamente de lejanía de Santiago- lo que conlleva una situación de una dotación muy diversa de recursos naturales, humanos, y del sector privado -que normalmente prefiere invertir cerca de Santiago-, que hay que subsanar.

Esto es lo que plantean en general el gobierno y la sociedad civil como política a implementar para avanzar en forma definitiva y profunda en la descentralización pero, CUAL ES HOY LA SITUACIÓN OBJETIVA, EL PUNTO DE PARTIDA A PARTIR DEL CUAL AVANZAR?

En tal sentido se comentará brevemente las principales características, problemas y desafíos de los diferentes niveles territoriales, centrado en el ámbito local.

•Las audiencias públicas quedan reguladas como un mecanismo a partir del cual las autoridades comunales conocen en las materias que estimen de interés comunal. Estas serán solicitadas por al menos 100 ciudadanos en las comunas de menos de 5000 habitantes será el concejo quien determine ese número y deberán ir acompañadas de los temas de respaldo así como de fundamentos para la petición.
•Obligación municipal de habilitar y mantener una oficina de partes y reclamos abierta a toda la comunidad, que contará con un procedimiento y plazo concreto (30 días) para atender los reclamos vecinales.
•Se someterán a plebiscito las materias de administración local relativas a inversiones específicas, a la aprobación o modificación del PLADECO a la modificación del Plan Regulador y otras materias propias de la competencia local. Esto ocurrirá a petición del alcalde y con acuerdo del concejo, a petición de dos tercios de éste o por iniciativa firmada por al menos un 10% del total de inscritos en los registros electorales de la comuna, y sus resultados serán vinculantes siempre que vote el 50% de los ciudadanos inscritos en el registro electoral comunal

- EN LO REGIONAL, existe una estructura político-institucional y administrativa relativamente compleja sin recursos propios y con un Intendente con funciones desconcentradas y descentralizadas a la vez, con un Consejo Regional elegido en forma indirecta -por los Concejales de la región y con facultades normativas, resolutorias y fiscalizadoras en la práctica bastante restringidas -debido a la falta de atribuciones en relación al Intendente -, siendo en general un cuerpo deslegitimado de cara a la comunidad debido a la desvinculación respecto a ella. Además, si bien desde el año 1997 se ha llevado a cabo una política de desconcentración respecto de SEREMIs y servicios públicos regionales, de forma de entregarles mayor N° de funciones, atribuciones y recursos, el papel de los Ministerios sigue siendo central en tales ámbitos, por lo que sus dependencias regionales no podrán asumir ante la ciudadanía la responsabilidad plena por las acciones que llevan a cabo y menos manejarse autónomamente.
- EN LO PROVINCIAL, el Gobernador -cargo designado por el Presidente -, mantiene una excesiva dependencia del Intendente y del nivel central, con escasas atribuciones y sin apenas recursos para el cumplimiento de sus funciones, lo que refleja la baja importancia que se le ha dado desde siempre a este nivel territorial, en parte producto de una histórica falta de identidad provincial en general -con excepciones por supuesto, como son los casos de Arica y Valdivia-. Como órgano asesor y consultivo del Gobernador y representante de la comunidad provincial se encuentra el CESPPO, que se ha constituido en pocas ocasiones y que cumple un papel de muy bajo perfil en materia de aporte al desarrollo provincial.

Y EN EL ÁMBITO LOCAL, relevar en primer lugar el carácter autónomo y la importancia de la participación que la L.O.C.M. establece para la MUNICIPALIDAD en la gestión del desarrollo local, y contrastarlo con la realidad, que aún no permite la materialización efectiva de tales disposiciones normativas por diversos PROBLEMAS QUE PERSISTEN A NIVEL LOCAL. Los más importantes en diferentes ámbitos son los siguientes:

- El sistema electoral municipal da más importancia a los intereses partidarios que a los comunitarios,

razón por la cual los resultados de una investigación de nuestra Universidad¹⁰ -que nombraré en varias ocasiones durante esta exposición - arrojaron por una parte una visión negativa de los Partidos políticos, a quienes se acusa de actitudes clientelistas, y por otra que la participación electoral no es muy importante para solucionar los problemas a nivel local.

- Si bien la Ley 19.602 de 1999 otorga mayor n° de instrumentos de fiscalización hacia el Alcalde y la gestión municipal en general, se mantiene aún un papel claramente preponderante del Alcalde frente al Concejo -el que incluso puede designar cargos de confianza en la Municipalidad: DIDECO, _ SECPLAC, Administrador, etc.-.
- Respecto a las funciones y atribuciones municipales, son varios los problemas, principalmente:
 - La homogeneidad de las mismas para todas las Municipalidades sin distinción por población, localización, nivel de pobreza, etc., lo que muestra una uniformidad en la descentralización¹¹ que no es deseable por la enorme heterogeneidad local.
 - Escasa capacidad del municipio para administrar los asuntos que afectan directamente a la sociedad local al darse interferencias de organismos superiores en el ejercicio de sus funciones -principalmente GORE y Ministerios.-. Esta “invasión competencial” tiene consecuencias -según resultados de la investigación nombrada - de pérdida de legitimidad del municipio, al cual se le atribuye la responsabilidad principal por la falta de solución de todos los problemas de la comuna, aunque no sea responsable directo de ello. Y esto es en ocasiones un elemento que desincentiva la participación de los(as) vecinos(as) a nivel municipal, pues éstos perciben que ese no es el espacio más apropiado para participar si en el no se solucionan sus problemas.
 - No existe ningún mecanismo legal que asegure a las Municipalidades chilenas la participación en las decisiones que la afectan, ni en las de los Ministerios ni en las de los organismos nacionales y regionales que elaboran los planes a los cuales deberán sujetarse las Municipalidades. Y lo que es -mas, tampoco pueden reclamar formalmente

¹¹ Descentralización municipio y participación ciudadana”. realizada por el Dpto. de CC.SS de la Universidad Alberto Hurtado entre los años 199X y 2000.

Esta investigación pretendía realizar comparación entre los diagnósticos de tres países de A.L. (Colombia, Guatemala y Chile) respecto de los elementos de la descentralización y la participación ciudadana, para lo cual entrevistamos a numerosas autoridades comunales ~ dirigentes sociales de diversas comunas del país.

¹⁰ Lo único que se permite desde la reforma de 1999 es que algunos municipios comparen unidades o personal para cumplir algunas funciones, o que varias funciones puedan ser ejecutadas por la unidad de una Municipalidad.

cuando tales decisiones vulneren sus competencias.

- En términos de **los recursos**, reiterar que si bien aumentan bastante los ingresos municipales así como el gasto municipal sobre el gasto público total entre los 80 y fines de los 90, se mantiene hoy en día la escasez generalizada de los mismos para hacer frente a todas las tareas de gobierno local así como la escasa autonomía para su manejo al llegar gran parte de ellos condicionados, todo lo cual se agrava cuanto más pequeña y rural es la comuna¹². Además, existen descoordinaciones importantes entre los distintos niveles territoriales, que generan ineficiencia en la priorización, asignación y ejecución de los recursos públicos, lo que no hace sino afectar finalmente a la población.
- Y respecto a **la participación**, si bien lo vamos a ver más ampliamente en la última parte de esta exposición, decir sólo que EL CESCO, órgano asesor del gobierno local compuesto por representantes de la sociedad civil del territorio y con funciones desde la última modificación a la Ley de pronunciarse — sobre el PLADECO, la cuenta del Alcalde y la cobertura de los servicios municipales, además sobre otros asuntos que se le consulten o estime pertinente tratar, funciona en forma efectiva en Pocas comunas del país y los sesgos más importantes son su falta de atribuciones para tener un carácter más vinculante respecto de algunas decisiones municipales, la a veces escasa representatividad real de sus miembros respecto de la sociedad local por la apatía de esta a la hora de llevar a cabo la elección o por el poco apoyo a la gestión de los miembros de esta instancia y por último la escasa formación de los dirigentes(as) comunitarios en general, lo que puede conllevar falta de interés y de responsabilidad por cumplir con el cargo de Consejero o bien una mala gestión ante la falta de conocimientos.

Pero más allá del MARCO NORMATIVO MUNICIPAL y de sus carencias, una conclusión de nuestro estudio es que **las posibilidades de ejercer aquel dependen, en la práctica, del status de la comuna y de la importancia política que tengan tanto ella como sus autoridades**, lo que convierte en primera instancia a las comunas rurales - la mayoría de las cuales es pequeña y pobre - en especialmente

vulnerables en este sentido, esto por el menor nivel de conocimientos, capacidad técnica y relevancia de las autoridades municipales para colocar los conflictos en la agenda pública de los niveles regional o central. Lo que quiero destacar en definitiva, es que EL EJERCICIO DE LA AUTONOMÍA Y EL NIVEL DE DESCENTRALIZACIÓN DEPENDEN TANTO DEL MARCO LEGAL COMO DE LAS RELACIONES DE PODER, lo que en palabras de los entrevistados en la investigación se traduce en **que la capacidad política del Alcalde se convierte en esencial para negociar con las instancias superiores de gobierno**, dentro de lo cual siempre hay que tener en cuenta los diversos intereses, incluidos los electoralistas, que aquellas puedan tener para con la comuna.

Por último y antes de entrar al tema de la participación ciudadana local en la actualidad, se comentará cuales son las principales PROPUESTAS CONCRETAS DE LA POLÍTICA DE DESCENTRALIZACIÓN PARA DISCUTIR Y DECIDIR EN LOS PRÓXIMOS AÑOS, pues éste será el marco en el cual se desarrollarán los diversos avances que se pretenden lograr en este ámbito.

a. En lo político -institucional

- **Delimitar claramente dos líneas de gobierno**, la interior a cargo del Intendente y los gobernadores y la regional, a cargo del GORE, con su Presidente y Consejo.
- **Elección directa de las autoridades territoriales regionales (Consejeros Regionales y Presidente del Gobierno Regional)**, lo que perfeccionará sin duda el nexo democrático entre la ciudadanía y sus representantes regionales.
- **Los Partidos políticos regionales y locales:** se requieren como expresiones territoriales que canalicen las demandas en tales territorios.
- Se propone **la elección simultánea de las autoridades regionales y locales**, de forma de trascender lo meramente regional y local para crear mecanismos de coordinación entre ambos territorios.
- **Participación ciudadana en el proceso decisional regional y local, incluyendo control y evaluación de resultados**, para lo cual se necesitan en primer lugar programas concretos

¹² A pesar de todo ello el municipio en Chile no se puede adeudar y cuenta con un marco tributario muy restrictivo para poder captar nuevos recursos. por lo que solo la Ley de Renta I y II podrán entregar a las Municipalidades más pobres.

regionales y municipales - con objetivos, metas y compromisos -, que puedan ser fiscalizados por la ciudadanía. Y después se debe actuar sobre las modalidades concretas de participación, por ejemplo creando la revocatoria de mandato, permitiendo el plebiscito regional, etc.

b. En lo administrativo las propuestas o desafíos son:

- **Dos líneas de administración regional:** desconcentrada -dependiente del Intendente- y descentralizada -dependiente del GORE-.
- **Definición y financiamiento de competencias, funciones y atribuciones** para los distintos niveles de la administración, definiendo áreas descentralizables y desconcentrables.
- **Resolución administrativa de conflictos competenciales que afecten a los municipios:** algo de lo que hoy no disponen
- **Creación de corporaciones de desarrollo comunales y regionales:** las primeras están prohibidas desde 1988 y las segundas nunca han existido.
- **Asociativismo regional y comunal:** para enfrentar temas comunes

c. En lo fiscal, dos cosas Principalmente:

- **Fortalecimiento del gasto descentralizado,** acercando las decisiones a las preferencias de las personas. Para ello se hará más autónoma la asignación regional de recursos, eliminando gran parte de los actuales condicionamientos. Además, la introducción de indicadores de seguimiento y evaluación de resultados e impacto social en todo el programa de gastos.
- Debido a que la descentralización no asegura **la equidad**, ésta **debe ser un objetivo en si**, que incluya . una mejora en los mecanismos compensatorios de las desigualdades territoriales (transferencias tales como el FNDR y el FCM), en la activación productiva (diferentes subsidios sociales), en el fortalecimiento de las fuentes financieras regionales y locales (Ley de Rentas Regionales, endeudamiento para municipios, etc.), en la evaluación de la gestión financiera para detectar logros y dificultades y por último mejorar

la rendición pública de cuentas para incentivar una cultura de transparencia en la gestión estatal.

2.3. Situación actual de la participación ciudadana.

Y pasando a la **SITUACION ACTUAL DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA**, decir que en términos generales se reconoce pública y empíricamente que la participación y presencia de la sociedad civil en el país es débil, entendida tanto en lo electoral como en la incidencia en la gestión y toma de decisiones.

Sin embargo, según el INFORME DE DESARROLLO HUMANO del año 2000 la densidad asociativa es bastante alta -casi 84.000 organizaciones sociales-, lo que tiene que ver sin duda con el **denominado capital social**, que si bien ha sido definido de muchas maneras, podemos sintetizarlo en la capacidad de las personas para asociarse, cooperar y trabajar en grupo. Y en el mismo Informe se expresan los **temas que marcan el sueño de la sociedad chilena para el país**, como son la consecución de una sociedad igualitaria, el fortalecimiento de los espacios colectivos, la diversidad social y una sociedad más humana, para todo lo cual la participación ciudadana es fundamental.

Es así que, tras el objetivo primario del gobierno de Aylwin de consolidar la democracia representativa en una sociedad golpeada por las prácticas antidemocráticas de la etapa anterior, los siguientes **gobiernos de la concertación han explicitado lo imprescindible de ésta para profundizar la democracia y transitar hacia una democracia participativa, llegando a impulsarse en el gobierno actual como eje fundamental del proceso de reforma del Estado y en definitiva como imperativo ético en la agenda de desarrollo del país.**

- **Participación ciudadana como política pública: avances normativos**

El carácter de política pública que ha adquirido la participación en este periodo presidencial, apunta en general a su formalización, potenciamiento y fortalecimiento, lo primero a través de instrumentos normativos tales como el Instructivo Presidencial, la Política Nacional Y Transversal y la Ley de Bases de Participación Ciudadana. Y lo segundo a través de acciones tales como el Plan de Fortalecimiento de la Sociedad Civil y productos del mismo como el Fondo de Financiamiento Mixto Para organizaciones de la

sociedad civil. Todos estos avances surgen de la constatación de un distanciamiento cada vez mayor del(la) ciudadano(a) respecto del Estado y del sistema político producto de la modernización -pues lo individual y lo privado ganan terreno -, lo que podría conducir a una crisis de legitimidad del Estado si este no se preocupa de acercarse y hacer dialogar a ambos actores.

Se realizarán algunos COMENTARIOS SOBRE CADA UNO DE ESTOS AVANCES, de forma que se pueda entender el contexto general -y también parte de las acciones concretas - a partir del cual el gobierno quiere ir avanzando en esta temática, lo que atañe por supuesto también al nivel local.

En primer lugar, **EL INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA** es aprobado en Diciembre del año 2000 con el fin de regular, incentivar e institucionalizar la participación ciudadana comprometiendo a los Ministerios y Servicios públicos a incorporarla en el diseño, gestión y evaluación de las políticas y programas. El Instructivo asume la participación ciudadana como una dimensión esencial de todo régimen democrático, que contribuye a la cooperación y respeto mutuo entre el Estado y la ciudadanía y que para su efectivo desarrollo requiere contar con un sector público abierto, que genere información y espacios para atender las necesidades y propuestas de la comunidad. Sus principios guía son el buen trato, la transparencia en la gestión a través de mayor información y apertura a la ciudadanía, la igualdad de oportunidades para la participación, el respeto a las organizaciones sociales y la orientación al ciudadano(as).

Algunas de las PRINCIPALES TAREAS QUE EN CONCRETO DEBERÁN CUMPLIR LOS ORGANISMOS ESTATALES serán:

- **Informar a la ciudadanía, además de involucrarla** en la evaluación de políticas y programas que le atañen.
- Buscar estrategias con el fin de **fortalecer y reforzar las organizaciones sociales.**
- **Capacitar a funcionarios públicos** en el tema de Participación Ciudadana
- **Proponer modificaciones normativas y legislativas** para fortalecer mecanismos participativos.

Y para cumplir con lo anterior, algunas MEDIDAS CONCRETAS deberán ser las siguientes:

- Todos los Ministerios, Servicios y Gobiernos Regionales deberán establecer un **encargado de Participación Ciudadana.**
- **Los proyectos de inversión pública tendrán como exigencia la ejecución de un programa o proyecto de Participación Ciudadana.**
- Los GORE deberán diseñar un **Plan Regional de Participación Ciudadana**
- Se deberán efectuar **reuniones con las Organizaciones Sociales** con el fin de exponer la cuenta pública anual cada año, así como proyectar las prioridades para el próximo.

Es importante destacar que como instancia coordinadora y supervisora del cumplimiento de lo estipulado en este Instructivo, se creó la RED INTERMINISTERIAL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA, donde están representados todos los Ministerios y Servicios públicos a través de su respectivo encargado de participación, y esto a nivel nacional y regional.

Y para hacerse eco del elemento de transversalidad que se le debe dar a la participación, de forma que no se quede en acciones puntuales y sea potenciada solo por algunos organismos públicos, sino que se asuma como un valor y una práctica para la gestión de todo el sector público, aportando este al desarrollo de la cultura cívica, la ampliación de la ciudadanía y el capital social, se elabora **una POLÍTICA NACIONAL Y TRANSVERSAL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA**, cuya propuesta programática para conseguir lo anterior consta de las siguientes líneas:

1. **Fortalecimiento de políticas públicas participativas** en los ámbitos institucional y de gestión y en las etapas de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación
2. **Políticas comunicativas** desde el Estado y hacia la sociedad **civil para fomentar la Participación Ciudadana**
3. **Fortalecimiento integral de la sociedad civil**
4. **Nuevas tecnologías de comunicación y educación para estimular la participación.**

Respecto a los **MECANISMOS UTILIZADOS PARA FORTALECER LA SOCIEDAD CIVIL**, el Presidente llamó en el año 2000 a un CONSEJO

CIUDADANO -compuesto por diversos actores representativos de la sociedad chilena y por autoridades de Gobierno - para que elaborase una propuesta al respecto en los ámbitos jurídico, de financiamiento, de fortalecimiento institucional y de cooperación entre el Estado y la sociedad civil, de forma que ello permitiese remover los obstáculos históricos que han impedido el desarrollo integral de las OSC. La respuesta del Presidente Ricardo Lagos a la propuesta del Consejo se constituyó finalmente en UN PLAN NACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL, en que el gobierno establece un compromiso de trabajar en la preparación de distintos instrumentos normativos que recogiesen las diversas iniciativas propuestas en los diferentes ámbitos.

Algunas de éstas ya están en proceso de preparación o implementación, de las cuales las más importantes son DIVERSOS AVANCES en la promulgación de un marco jurídico -normativo actualizado que facilite el funcionamiento y desarrollo de las OSC ¹⁵, así como el denominado ~FONDO DE FINANCIAMIENTO MIXTO PARA OSC”, que persigue un uso más racional y transparente de los recursos - públicos y privados - destinados al fortalecimiento de las OSC al ser financiado y administrado por ambas instancias y regirse por un sistema de concurso, evaluación y seguimiento permanente de los recursos asignados. El primer producto concreto de este Fondo es el FONDO PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD CIVIL, que se encuentra en pleno proceso de ejecución y que consiste básicamente en licitar a lo largo de todo el país cursos de capacitación para las OSC. Seguro que más de alguno de ustedes ha oído hablar o está participando en este concurso.

Pero si bien es muy importante resaltar que la parte normativa y formal es fundamental para generar el marco y los parámetros bajo los cuales se debe dar la participación ciudadana en la gestión pública, todo ello puede quedar en nada o ser subutilizado si no se trabaja a la par el ÁMBITO CULTURAL, es decir, **la sensibilización y educación de la sociedad para la participación. Ambos procesos, el normativo y el cultural deben ser uno solo para poder enfrentar los obstáculos que hoy presenta la participación ciudadana** en general como son precisamente su falta de institucionalización y la debilidad de la sociedad Civil.

• Participación ciudadana en el ámbito local

Respecto al tipo de PARTICIPACIÓN CIUDADANA QUE PODEMOS APRECIAR HOY DIA EN EL ÁMBITO LOCAL, por un lado está la participación política, en la que los actores principales son los partidos políticos y concretamente el Concejo municipal, que representa directamente a la comunidad local, y por otro la participación social, cuyos actores son la sociedad civil del territorio local.

- Las organizaciones sociales y otros actores comunitarios

Antes de entrar en los mecanismos de participación propiamente tales, me gustaría comentar algo sobre las organizaciones comunitarias, uno de los dos actores principales en los procesos participativos locales. Las más importantes y numerosas siguen siendo las JUNTAS DE VECINOS - de carácter territorial -, instancias con las que en muchos casos las autoridades comunales prefieren interrelacionarse en forma directa en vez de hacerlo con el CESCO, que en teoría representa a todas las organizaciones de la comuna -territoriales, funcionales, productivas y laborales. Resultados de diversas investigaciones sobre la materia muestran que si bien por una parte estas organizaciones, al igual que todas en general, **son consideradas como débiles tanto por las autoridades como por los propios vecinos(as) que las conforman** al no tener una influencia clara y explícita sobre las decisiones municipales en temas que las afectan, **también se reconocen como pieza esencial de los procesos participativos locales** pues serían la instancia más relevante a la hora de plantear demandas a las autoridades.

Hay que resaltar en este sentido los avances de la ULTIMA LEY DE JUNTAS DE VECINOS Y ORGANIZACIONES COMUNITARIAS (19.418, DE 1996), que establece **funciones y atribuciones concretas para las organizaciones** y que pretende **mejorar la coordinación de estas con los CESCO y los Concejos**. Además, la Ley permite la creación del Fondo de Desarrollo Vecinal (FONDEVE), mediante el cual las organizaciones de la comunidad pueden postular proyectos generados localmente -si bien no existe en todas las comunas pues queda a discreción de la Municipalidad, instancia que debe poner los recursos del Fondo -.

¹⁵ A partir del proyecto Análisis de la legislación vigente de las OSC”, desarrollado por el CIDE -B Universidad Alberto Hurtado. a mediados del año 2002 se presenta al gobierno el documento “Propuestas legislativas para el fortalecimiento de la sociedad civil”, que incluye iniciativas en diversos ámbitos y que una vez revisado y modificado fue socializado en un ciclo de debates a nivel comunal (71) y regional (13), con el objetivo de informar, conversar y consultar con líderes, dirigentes, y otros representantes de OSC de todo el país, en torno a las iniciativas legislativas elaboradas por el Gobierno en materia de fortalecimiento de la Sociedad Civil y Participación Ciudadana.

Existe ciertamente un PROCESO DE CONSTITUCIÓN DE NUEVOS ACTORES EN EL AMBITO LOCAL, sobre todo en los últimos años, principalmente **ONGs** que trabajan por el desarrollo de cada **territorio y otras organizaciones** funcionales muy diversas, que en general se hacen cargo de velar por derechos de ciertas minorías (minorías sexuales), o por derechos universales que las propias autoridades empiezan a reconocer y a plantear medidas para su ejercicio (medio ambiente). Sin embargo, en la última década tanto las organizaciones territoriales como funcionales “clásicas”

-principalmente JJ.VV.; Centros de Madres, clubes deportivos, centros culturales y juveniles - aumentan enormemente su nº, pasando de unas 18.000 en 1991 a 30.000 en el 2001, lo que indica que se mantiene e incrementa la importancia de estas instancias como principal forma asociativa de la comunidad.

- **Funcionamiento de los instrumentos de participación a nivel local**

Respecto a LOS MECANISMOS PARTICIPATIVOS LOCALES CONTEMPLADOS EN LA LOCM Y e SU FUNCIONAMIENTO REAL, lo más destacable de cada uno de ellos es lo siguiente:

1. **CESCO:** la **Ley 19.602 de 1999** establece que en cada comuna funcione este Consejo, que se constituye como órgano asesor de la Municipalidad y que tendrá como objetivo asegurar la participación de las organizaciones comunitarias en el gobierno local. Sus funciones principales serán pronunciarse sobre la cuenta del Alcalde(sa), sobre la cobertura y eficiencia de los servicios municipales e interponer recursos de reclamación, mientras que el Alcalde(sa) deberá informarle sobre el presupuesto de inversión, el PLADECO Y e el Plan Regulador. Sin embargo, la misma Ley estipula que la integración, organización, competencias y funcionamiento de estos Consejos serán determinados por cada Municipalidad, en un reglamento que el Alcalde(sa) someterá a la aprobación del Concejo” . Esto significa **que si bien se formaliza un reglamento, su elaboración queda en manos del Alcalde**, el que puede potenciar o desperfilar absolutamente el rol del CESCO, que en la actualidad es de bastante debilidad en general. Lo que ocurre es que por una parte esta instancia pretende representar a las organizaciones sociales

en el gobierno municipal, es decir algo de suma importancia, **pero el tener un carácter meramente consultivo genera un efecto contrario, de bajo perfil e importancia y por tanto de desencanto muchas veces para los dirigentes sociales, que no pueden canalizar correctamente las demandas de sus representados.**

Pero si bien es cierto que estas situaciones entran la efectividad del CESCO y está claro que **esta e instancia debiera ser fortalecida normativamente**, si la comunidad local sigue considerándolo poco representativo, poco importante, sin influencia en las decisiones municipales, y similar, y no intenta generar un vuelco en la situación demandando por una parte su fortalecimiento y participando activamente en su conformación y en su gestión, tengan por seguro que la situación actual persistirá e incluso se agravará.

2. **Plebiscitos:** este **mecanismo vinculante** de cara a las decisiones municipales sobre las materias de competencia local para las que sea implementado -normalmente inversiones específicas, aprobación o modificación del PLADECO, modificación del Plan Regulador y otras -, **ha sido puesto en práctica en muy escasas ocasiones** -por su alto costo - **y siempre por iniciativa del Alcalde(sa)** -aunque la firma del 10% de los electores de la comuna sirve para solicitarlo también -, lo cual de por si demuestra bien el desconocimiento de esta instancia bien la apatía ciudadana por influir directamente en las decisiones que los afectan.
3. **Consultas no vinculantes:** similares al plebiscito pero con carácter solo consultivo y no vinculante. Se han llevado a cabo en mayor nº de ocasiones, pero normalmente solo en comunas con nivel alto de recursos -nuevamente debido a su alto costo.
4. **Audiencias públicas:** nacen con la Ley de 1999 y quedan reguladas como un mecanismo a partir del cual las autoridades comunales conocerán las materias que estimen de interés comunal, debiendo ser solicitadas formalmente por al menos 100 ciudadanos(as) -en las comunas de menos de 5.000 habitantes será el concejo quien determine ese número -, quienes además deberán entregar fundamentos para la petición. Al no ser tan masivas o relevantes como las

anteriores no se tiene constancia certera de su utilización, pero **en general no son muy solicitadas.**

5. Oficina de partes y reclamos abierta a la comunidad: también son obligatorias desde la reforma de 1999 y solo decir que el hecho de establecer un plazo máximo para la respuesta a los reclamos vecinales (30 días) ya es incentivo para su utilización regular, radicando el problema principal en que **aún numerosas Municipalidades no la habilitan o bien funciona solo parcialmente.**

Respecto a la ORDENANZA MUNICIPAL DE PARTICIPACIÓN, **debe dar cabida a todos los mecanismos o modalidades de participación que integrara cada Municipalidad como apoyo a su gestión**, como mínimo los cinco anteriores - obligatorios por Ley - más todos aquellos que aquellas estimen funcionales a su desempeño y al desarrollo local -que normalmente tienen un carácter mas informal-

Pero además de estos MECANISMOS formales de participación, existen por supuesto otros DE CARÁCTER INFORMAL, que pueden estar establecidos o no en la ordenanza y que **en su mayoría dependen enteramente de la voluntad municipal por potenciarlos e integrarlos como parte de procesos participativos** sea con fines de diagnóstico, de búsqueda de solución a algún problema concreto, etc. Estos **mecanismos se utilizan en ocasiones para cumplir con lo que la Ley establece en forma difusa**, como es que la elaboración de los PLADECO¹⁶ y de los Planes Anuales de Educación y Salud Municipales debe ser participativa -sin especificar modalidad alguna - para consensuar así entre autoridades y comunidad a partir de sus diferentes intereses las acciones más pertinentes en cada área y sector a partir de las cuales se planifica y proyecta el desarrollo de la comuna, pero también como forma de aumentar el grado de legitimidad social y política de la Municipalidad. Estos mecanismos consisten normalmente -en los casos en que se utilizan - en la realización de "DIALOGOS TERRITORIALES", REUNIONES, TALLERES, ETC, entre funcionarios municipales y la comunidad.

2.4. Barreras y requisitos para una eficaz participación ciudadana

Como CONCLUSION entonces sobre la participación ciudadana en el territorio local, decir que **la realidad es muy diversa**, habiendo desde comunas muy pasivas hasta otras muy participativas, en lo cual hay que reconocer FACTORES DE MUY DIVERSO TIPO, pero que quiero sistematizar a continuación. el **nº de ciudadanos que hacen uso de los mecanismos de participación existentes en el nivel local es en general bajo, por lo que no , sirve tanto generar nuevos mecanismos si no analizamos el por qué de esa baja participación**, ello para que por una parte se puedan tratar ciertos elementos o situaciones previos al acto participativo que lo están dificultando -generando por tanto las condiciones para que este se de - y por otra que los mecanismos que se creen se adapten a las verdaderas percepciones, prácticas y necesidades ciudadanas.

LAS BARRERAS ENTONCES QUE AFECTAN A LA PARTICIPACION CIUDADANA LOCAL pueden dividirse en dos grandes grupos:

a. LAS REFERIDAS A LAS ESTRUCTURAS

- **ESTRUCTURA SUPRALOCAL:** factores que influyen "desde afuera" sobre el sistema local, entre los cuales los más importantes serian los siguientes:
- **Tipo de Estado y gobierno** (unitario, federal, etc.) y sistema político-administrativo del país (grado de descentralización).
- **Normativa legal:** la participación local depende de las competencias transferidas a los niveles territoriales así como de las disposiciones legales de Ministerios y los niveles superiores de gobierno.
- **Recursos:** además de la importancia de su cuantía, su estructura y mecanismos de asignación influyen en poder contar con ellos libremente o que están total o parcialmente condicionados.
- **Normas y valores** sociales y culturales del país: que pueden propender a la participación o no.
- **Sistema económico** imperante en el país: cuanto más se acerca al neoliberalismo menores son los espacios que se darán a la participación social y mayores a la participación económica (o sea, al consumidor).

¹⁶ En la última versión de "Metodología para elaboración de Planes de Desarrollo Comunal" (MIDEPLAN, 2002) se establece como uno de los principios orientadores el participativo. en cuanto "Percebir el desarrollo comunal como un proceso que se materializa con la interacción de múltiples actores sociales presupone reconocer la diversidad de enfoques e intereses, tanto al momento de identificar ~ caracterizar los problemas locales que les afectan, como al formular los lineamientos. políticos ~ programas destinados a impulsar el desarrollo productivo, social y territorial".

- **ESTRUCTURA LOCAL: factores internos al sistema local**
- **Sistema político y estructura del poder local:** en Chile conlleva problemas tales como el bajo grado de autonomía efectiva, la supremacía del Alcalde por sobre el Concejo, un alto grado de centralización -se habla incluso de la reproducción del presidencialismo a escala municipal - y otros, todo lo cual va en contra de las posibilidades de la participación ciudadana.
- Estructura y funcionamiento de la administración local: el aparato administrativo local se caracteriza por ser complejo, anticuado e ineficiente, además de rígido, uniforme y burocrático, por lo que la administración local se halla en permanente peligro de planificar de espaldas a los ciudadanos(as), sin tener en cuenta sus ideas e integrar sus intereses.

b. LAS REFERIDAS A LOS INDIVIDUOS

- **Personalidad:** la investigación empírica ha señalado la enorme importancia de las características referidas a la personalidad para potenciar la participación, tanto las de tipo psicológico (carácter, necesidades) como normativo (actitudes y orientaciones valóricas). Así, la extroversión, sociabilidad y autoestima están, relacionadas con un mayor grado de participación.
- **Status socio-económico:** algunos estudios indican que la participación es mayor tanto mas alto es el nivel socioeconómico, lo que se puede deber quizás a los mayores conocimientos y contactos políticos de estas personas y estar relacionado con necesidades diferentes a las básicas - recreación y similar-.
- **Actitudes (expectativas del ciudadano frente al entorno socio -político:** tiene que ver con la confianza y convicción de poder lograr cambios a través de la participación, lo que en la mayoría de los casos depende de la valoración que se haga de las experiencias participativas vividas -o conocidas - en cuanto al logro de las metas propuestas.
- **Habilidades y capacidades del individuo:** son fundamentales para que la ciudadanía pueda informarse en primera instancia, y después reconocer y sobre todo expresar, sea directamente o a través de representantes, sus necesidades.

- **Disponibilidad de tiempo del individuo:** y es que la participación compite con otros usos del tiempo libre, relacionados con la familia y el ocio principalmente.

c. LAS REFERIDAS A LAS PROPIAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

- **Problemas de representatividad de sus dirigentes** por el poco apoyo de las bases
- En algunos casos **se politiza la función dirigencial**, acabando con su legitimidad y desvirtuándose por tanto el proceso participativo
- **Relación entre las bases y la dirigencia:** debe ser regular, buena y productiva.
- **Falta de recursos, infraestructura y otros elementos para la gestión cotidiana**

Por tanto, lo importante con esto es que se den cuenta de que no todo lo que hace mal LA MUNICIPALIDAD depende directamente de ella sino de diversas restricciones externas (sobre todo en el plano normativo y de recursos) aunque igual es **en gran parte responsable pues tiene la autonomía suficiente para potenciar más la participación**, informando, pidiendo opinión, permitiendo el control de sus acciones así como integrando a la ciudadanía en sus decisiones. los mecanismos utilizados localmente debieran ser diseñados siempre en base al interés, nivel intelectual, experiencia, conocimientos y habilidades del ciudadano(na), debiendo velar además el municipio por la igualdad en las oportunidades de participación.

Pero LA SOCIEDAD CIVIL también tiene cuotas de responsabilidad pues en muchas ocasiones se muestra apática y pasiva aun existiendo mecanismos participativos, no apropiándose de tales espacios. Ustedes por supuesto en la mayor parte de los casos van a echar la culpa a las autoridades, y éstas a ustedes, por lo que lo más importante es que ambas partes aporten demandando y potenciando la participación respectivamente. Pero además, debe haber un punto de encuentro directo entre ambas partes, de forma de que fluya la información y se discuta la mejor forma de hacer funcional los espacios que se abren con las demandas ciudadanas, para hacer los ajustes necesarios a cualquiera de ellos. Sólo de esa manera el municipio contara con verdadera y directa legitimidad social, más allá de la proveniente del espacio electoral.

2.5. Percepciones de dirigentes sociales sobre los procesos participativos locales

Una vez comentada la situación del proceso descentralizador y de la participación en Chile, con sus principales problemas y posibles soluciones, es muy importante que se conozca lo que los propios dirigentes(as) sociales -entrevistados en la investigación Descentralización, municipio y participación ciudadana- que la Universidad Alberto Hurtado llevó a cabo hace tres años- perciben son los elementos positivos y negativos y las propuestas para avanzar respecto de los procesos participativos locales, pues como investigación científica sus resultados pueden ser en gran medida extrapolados y considerarse como opiniones generales del(la) dirigente social chileno(na).

ELEMENTOS -positivos negativos - RELACIONADOS CON LAS PROPIAS OSCs

- **El contacto y las relaciones mantenidas al interior de la dirigencia social y entre esta y la comunidad a que representan es regular y bueno en general.**
- **La asistencia a las reuniones de la organización es en general baja**, aunque el proceso de toma de decisiones a su interior tiende a ser democrática;
- **El poco apoyo vecinal a la cúpula de la organización** dificulta la correcta y eficaz gestión de esta ante las autoridades municipales, principalmente por problemas de representatividad.
- A pesar de acometer sus acciones con una actitud de entrega, las dirigencias vecinales no siempre consiguen sus objetivos, ya no por la respuesta municipal a la potencial solicitud de ayuda sino porque de partida el problema a tratar es mal encauzado ante la **falta de conocimientos de los(as) propios(as) dirigentes(as)**.
- La mayoría de **los(as) dirigentes(as)** entrevistados **se sienten motivados en su cargo por una mezcla de “vocación de servicio público” y de progresiva consecución de logros concretos** para el sector a que representan. Así, **los beneficios**, sobre todo los de tipo material, **habrían compensado en general sus arduos esfuerzos realizados;**

- **Las organizaciones sociales de estas comunas** son consideradas como débiles en general, principalmente por **no tener una influencia explícita y formal sobre las decisiones municipales**, aunque importantes para dar a conocer a las autoridades las verdaderas necesidades del sector y por cumplir otras importantes funciones en beneficio de la comunidad.

ELEMENTOS - positivos y negativos - RELACIONADOS CON EL PROCESO PARTICIPATIVO LOCAL

- Una de las motivaciones para que la participación exista y una de las condiciones para que se generalice es **la confianza de los vecinos(as) en lograr resultados visibles para el sector en que se reside;**
- Hay unanimidad en **que la participación organizada legitimaría la función representativa dirigente y serviría para ejercer una mayor y más consistente presión a las autoridades que correspondan;**
- **El tipo y grado de contacto existente entre las organizaciones sociales y la Municipalidad depende principalmente de la relevancia de aquellas y de la voluntad política de esta, así como de la tradición participativa de cada comuna.** Además, hay elementos ajenos a la voluntad municipal que también influyen en esta relación, como es el de los recursos disponibles;
- **La mayoría de las veces es el Presidente de la organización quien acude a la Municipalidad a hacer las gestiones correspondientes en nombre de aquélla**, intentando acceder al Alcalde en la medida de lo posible.
- **El flujo de visitas en la relación Municipalidad -comunidad discurre principalmente de esta hacia el municipio**, y cuando es al contrario la mayoría de las veces es una petición comunitaria la que lo origina;
- Dentro de la estructura municipal **el Alcalde es la persona mejor considerada**, hasta el punto de existir percepciones en algunas comunas sobre la **“omnipotencia” del mismo**, a veces propiciadas por aquel mismo al eclipsar las funciones a cumplir por el resto de autoridades municipales;
- Si bien los **Concejales** no son instancias a que la comunidad acuda normalmente en primera instancia en caso de tener un problema, esto se daría más a nivel formal pues si se reconocen

conversaciones informales para conseguir **una potencial intermediación ante el(la) Alcalde(sa). Por tanto, tendrían cierta relevancia de cara al buen funcionamiento del proceso participativo local;**

- Se considera mayoritariamente que la Municipalidad tiene siempre una buena disponibilidad a ayudar, hasta el punto de que el **resultado de las visitas comunitarias a aquélla casi siempre es positivo, si bien su inmediata resolución depende de la magnitud del problema o de intereses de diverso tipo;**
- El hecho de que **se demanden y propongan por igual soluciones a la Municipalidad para los problemas del sector**, habla de la diversidad de la sociedad civil en cuanto a tomar la iniciativa en su relación con aquella;
- No hay (existen apenas) relaciones entre las organizaciones de los diferentes sectores o incluso del mismo, a no ser la representación de las organizaciones territoriales de casi todas las comunas en la Unión Comunal de Juntas de Vecinos;
- La escasa **relevancia de los mecanismos participativos locales establecidos por la LOCM, el plebiscito y el CESCO**, no es percibida por la comunidad como un sesgo a la participación local, pues apenas se hace alusión a los mismos.
- La participación se ve sesgada principalmente **por el interés, la comodidad y la mentalidad asistencialista de parte de la comunidad, la búsqueda directa de soluciones a problemas personales, y la escasa participación de la juventud** (lo cual podría hacer peligrar el proceso participativo en el futuro) además de por otras causas que escapan más de la voluntad personal, como el **paso por el gobierno militar** (que afecta a la mentalidad social sobre las potencialidades de la participación), la lejanía de algunos sectores rurales respecto a la Municipalidad (lo que hace especialmente difícil el flujo participativo en ambos sentidos), **la falta de educación y recursos y los pocos incentivos a la participación brindados por la Municipalidad**, entre otras cosas mecanismos y recursos para facilitar su gestión;

PRINCIPALES PROPUESTAS PARA AVANZAR

- 1) **La participación ciudadana debe darse siempre en forma organizada**, pues la unión hace la fuerza”, además de que todas las instituciones públicas privilegian el trato con la comunidad a través de las organizaciones;
- 2) **Tanto la Municipalidad como las organizaciones sociales de cada comuna deben contar con mayor número de recursos, propios o externos** (provenientes en un caso del poder central y en otro de la Municipalidad o de los(las) propios(as) vecinos(as)), para poder en el primer caso ampliar su capacidad técnica e ir dando solución a las múltiples demandas presentadas por la comunidad, y en el segundo poder cumplir con las actividades cotidianas y quizás en ocasiones poder resolver a partir de la iniciativa y recursos propios problemas menores;
- 3) **Las autoridades municipales deben visitar más regularmente los diferentes sectores de la comuna**, poniendo énfasis en los que en peor situación objetiva se encuentran, de forma de conocer directamente la magnitud exacta de los problemas y así poder buscar los mecanismos y recursos necesarios para darles respuesta. De esta manera también se incentiva a la comunidad a participar al percatarse ésta de la mayor preocupación municipal por las necesidades del sector;
- 4) **Es preferible que el cuerpo municipal resida en la comuna**, o en caso contrario, que las autoridades que viven fuera no politicen sus cargos;
- 5) **Se debe evitar en todo momento la politización de las relaciones que entre el proceso descentralizador y participativo** (de los diferentes niveles de gobierno con la Municipalidad, de ésta con la comunidad y al interior de las organizaciones), utilizando en todo momento criterios transparentes para el traspaso de recursos y otras acciones;
- 6) **Los dirigentes de la organización deben contar con un apoyo masivo y constante de todos los miembros de la misma**, de forma de sentir que se cree en ellos y en su función dirigente, con lo que además ésta quedaría legitimada,

aumentando la capacidad de presión ante las autoridades. Pero a su vez, los dirigentes deben entregarse al cumplimiento de su función de una forma honesta, lo que irá generando en las bases la confianza necesaria para motivarse a participar;

7) **Es necesario que los(as) integrantes y dirigentes(as) de la organización analicen y discutan detalladamente y en común cada uno de los problemas que aparezcan en el sector**, tratando de ver las diferentes posibilidades de solución de los mismos y evitando así en la medida de lo posible la inercia asistencialista a que se tiende en las relaciones con las instituciones públicas. Ello evitará además el potencial sesgo proveniente de la visión de las autoridades respecto a los mismos problemas;

8) **Debe haber un proceso permanente de capacitación de los(as) dirigentes(as) vecinales**, que permita maximizar las acciones propias del cumplimiento de tal función y asimismo incentive a la comunidad a postular a tales cargos;

9) **Debe darse un esfuerzo compartido entre autoridades municipales y dirigentes(as) vecinales para concientizar a la comunidad de la necesidad de participar mas allá del interés personal en la acción**, creando de esa manera la base de una sociedad más solidaria. **En este sentido, debe darse a conocer y clarificar a los vecinos la relación directa existente entre la participación ciudadana y la calidad de vida**, entendida ésta como mejora del espacio físico pero también de las relaciones con la comunidad;

10) Lo anterior no tendría efecto alguno si no se viese complementado con **un apoyo a la organización por parte de la Municipalidad**, lo que supone:

- buena acogida por parte de las autoridades a los(as) dirigentes(as) vecinales
- capacitación y ayuda económica en los casos que sea necesario
- evitar en la medida de lo posible la excesiva burocracia existente
- evitar la solución personalizada de problemas, pues eso perjudica a la comunidad
- un mayor acercamiento de representantes municipales a las poblaciones para percibir la realidad de su situación

- valorar de forma mas explícita la función que cumplen las organizaciones,
- incrementar la relevancia de las organizaciones en la toma de decisiones municipales, de forma de que los vecinos tomen conciencia de que su participación puede ser algo más que una mera reunión periódica.

Pero el cumplimiento de estas medidas no debe suponer un mero incremento cuantitativo del número de organizaciones y, con ello, de la **participación ciudadana oficial**”, pues lo ideal es darle a ello un sentido definido, como es el conseguir crear espacios plurales de opinión y discusión a partir de los cuales se pueda ir mejorando la calidad de vida de las comunas a todo nivel, y esto acompañarlo con un otorgamiento a estas organizaciones de poderes de decisión y fiscalización sobre la gestión municipal.

LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA NO ES UN PROCESO FÁCIL, PUES SE ENMARCA EN UN CONTEXTO DE DIVERSAS DEPENDENCIAS E INVOLUCRA DIFERENTES NIVELES, DIMENSIONES, INSTRUMENTOS, ACTORES, VOLUNTADES E INTERESES, TODOS LOS CUALES DEBEN SER ARTICULADOS DE LA MEJOR MANERA PARA DAR PASO TANTO A UNA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA CON UN CARACTER MÁS TRANSPARENTE, PARTICIPATIVO Y CERCANO A LA GENTE COMO A UNA NUEVA CIUDADANÍA, CON MAYOR PRESENCIA ACTIVA Y MEJOR CALIDAD EN SU RELACIÓN CON LA SOCIEDAD POLÍTICA. SIN DUDA, QUE AMBOS SON FUNDAMENTOS SOBRE LOS CUALES CONSTRUIR CUALQUIER PROYECTO DE PAÍS, BASADO EN UN MEJOR FUNCIONAMIENTO DEL ESTADO Y DESARROLLO DE LA SOCIEDAD CIVIL.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

- BORJA J., Descentralización del Estado, movimiento social y gestión local, ICI/CLACSO/FLACSO, Santiago, 1988
- CASA DE LA PAZ, La formalización de la participación ciudadana, en Revista Acuerdos, n° 12, Stgo., Agosto 2001
- CIDE-UAH, Propuestas legislativas para el fortalecimiento de la sociedad civil, informe final del estudio Análisis de la legislación vigente para las OSC8, realizado para la División de Organizaciones Sociales, Ministerio Secretaria General de Gobierno, Stgo., 2002.

- CUNIL, N., Participación ciudadana, CLAD, Caracas, 1992.
- FRIEDMANN, R., Participación Ciudadana Local, documento de trabajo, Diplomado Gestión Pública Regional y Municipal, Universidad Alberto Hurtado, 2001.
- GABINETE PRESIDENCIAL, Instructivo Presidencial de Participación Ciudadana, Stgo., Diciembre 2001.
- Ley 19.602, modificatoria de la ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, 1999.
- MICCO, S. Y FRIEDMANN, R., “El municipio chileno: una aproximación política”, en ILADES, ‘Municipios y desarrollo: balances y desafíos ~. ILADES, n° 26, Santiago, 1994.
- MIDEPLAN, Metodología para elaboración de Planes de Desarrollo Comunal, Stgo., 2002
- MINSAL, Centros de Salud, Stgo., 1997
- MUJICA P., Hacia una gestión pública con participación: experiencia chilena y latinoamericana, documento de trabajo de la Comisión asesora en materia de Ley de Bases de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, Stgo., 2000.
- ORREGO, C., Participación Ciudadana y el Fortalecimiento de la Accountabilty de los Municipios _ en Chile. Ejercicio de Análisis Político, Departamento de Estudios, SUBDERE, 1995. p
- SEGEGOB, Nuevo trato: Política Nacional y Transversal de Participación Ciudadana, Departamento ~ de Estudios, División de Organizaciones Sociales, Ministerio Secretaria General de Gobierno, Stgo., Marzo 2001. ~
- SEGEGOB, Plan Nacional para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, División de Organizaciones - Sociales, Ministerio Secretaria General de Gobierno, Stgo., Mayo 2002.
- SEGEGOB, Propuesta gubernamental de diseño e implementación del Fondo Mixto de _ Financiamiento para las Organizaciones de la Sociedad Civil, Programa Fortalecimiento de la Sociedad Civil, SEGEGOB, 2002.
- SEGPRES, Participación ciudadana en la gestión pública: marco conceptual, Stgo., 2001
- UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO, Descentralización y gobierno Local en América Latina, Revista Persona y Sociedad, vol. XIV, n° 2, Agosto 2000, Dpto. CC.SS., Stgo.
- UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO; UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR; UNIVERSIDAD JAVERIANA, Descentralización, municipio y Participación Ciudadana. Chile, Guatemala, Colombia, UPD/OEA, Washington, 2000.

III.

Gestión dirigen- cial comunitaria



GESTIÓN DIRIGENCIAL COMUNITARIA

1. Introducción.

Al(la) dirigente(a) comunitario le corresponde una amplia gama de tareas, que debe desarrollar constantemente para el óptimo funcionamiento de la organización. La experiencia que va logrando en su gestión dirigencial, nos señala que muchas de esas tareas y responsabilidades las implementa sin tener elementos teóricos o de formación académica; más bien, es el ejercicio práctico de su rol de dirigente lo que le va dando manejo, aprendizaje y conocimientos. En consecuencia el(la) dirigente(a) comunitario se forma en la práctica, con estilo y gestión propia, diferenciándose entre uno u otros(as) dirigentes(as).

La nueva legislación vecinal, los problemas y desafíos que enfrenta el desarrollo comunal, requieren reforzar los conocimientos de los(as) dirigentes(as), con el fin de mejorar la gestión dirigencial e incidir en el quehacer vecinal para elevar el nivel de vida de la gente.

Como apoyo a esta iniciativa, se ha elaborado el presente documento, que tiene por objeto entregar algunos elementos teóricos y técnicos del perfil y características del dirigente comunitario.

2. Sobre el rol del dirigente.

¿Qué es el Rol del Dirigente?

¿De dónde emana el rol que tiene el(la) dirigente(a) comunitario?

- El ROL es algo así como la responsabilidad general que tiene el dirigente para con su organización y la gente que la compone.
- El ROL emana de las necesidades e intereses de la organización respectiva.

¿Cuáles serían las grandes responsabilidades que tiene un(a) dirigente(a)?

Hablemos a lo menos de cuatro:

A. Ser un facilitador.

En el sentido de promover en la organización un

clima o ambiente que facilite la participación del máximo de miembros, distribuyendo el poder entre todos, sobre la base del potenciamiento de las afinidades y del respeto a las diferencias.

B. Debe ser un orientador.

Orientar significa conducir la marcha general de la organización y, para ello, debe tener una visión clara y unos objetivos precisos de modo que su accionar sea intencionado en esa perspectiva.

Quizás su aporte principal siempre es proponer nuevas actividades en la línea de los objetivos de la organización, nuevas tareas, generar los grupos y equipos de trabajo, no hacer las cosas solo.

C. Tiene la responsabilidad de ser un educador.

Esta educación se hace principalmente con el ejemplo. Dicho de otro modo, debe ser coherente entre lo que dice y hace, entre su discurso y su práctica, de lo contrario pierde credibilidad.

Para ello no debe ocultar información, por el contrario debe entregar sistemáticamente toda aquella que es RELEVANTE, debe asignar responsabilidades, apoyar, estimular a los más tímidos.

D. Sobre todo, tiene la responsabilidad de ser un educador.

Ahora bien, este es un campo donde los(as) dirigentes(as) tienen más potencialidades.

No obstante, no debemos confundir el que hace todo y de todo con un organizador.

Organizador es aquel que, precisamente, sabe formar equipos de trabajo, que trabaja en equipo y no en forma solitaria.

Es aquel que teniendo claro lo que hay que hacer y cómo hacerlo, involucra a otros, los entusiasma con sus ideas y sobre todo, delega en ellos haciendo que, efectivamente, aquello que se haga sea de toda la organización y no sólo del(la) dirigente(a).

3. Sobre algunas habilidades que debe tener un dirigente comunitario.

La actual ley N° 19.418 de Juntas de Vecinos y demás organizaciones sociales confiere a los dirigentes de las organizaciones sociales algunas funciones y atribuciones que se relacionan con el rol que implementa un líder en una organización, por ejemplo:

Presidente tiene la tarea de ejecutar los acuerdos de la asamblea, esto implica ser capaz de conducir a los socios de la organización, motivarlos y aunar los esfuerzos en pro de los objetivos de la organización.

La dirigencia social surge de un mecanismo establecido en la ley, esto significa asegurar representatividad y rotación en los cargos de la organización, los(as) socios(as) son los que eligen democráticamente a los(as) dirigentes(as), y estos influyen por sus méritos sobre el resto y no por el mero hecho de ocupar un cargo, los(as) socios(as) esperan de sus dirigentes(as) que contribuyan a la creación de un clima que estimule la participación y el aporte de todos(as).

La experiencia nos señala que no siempre se eligen a dirigentes(as) con las habilidades o virtudes de conductores o líderes, no basta solamente que un dirigente tenga compromiso con la organización, es importante que el(la) dirigente(a) desarrolle y aprenda habilidades que unido a los factores antes señalados hacen de un(a) dirigente(a), un(a) líder efectivo(a).-

4. Algunas habilidades importantes.

4.1. Una habilidad conceptual.

Esto supone saber pensar, expresarse y actuar en concreto, pero también en abstracto, tener un pensamiento global, general.

Esta es quizás, para el(la) dirigente(a) comunitario de origen y cultura popular uno de los aspectos más necesarios y más difíciles de desarrollar.

Es a partir del desarrollo de esta habilidad desde donde se puede desarrollar mejor la capacidad de expresión oral y escrita, es en el hablar y el escribir donde muchos dirigentes tienen dificultades, precisamente, en una actividad que requiere tanto de esos dos aspectos.

Pero también esta habilidad conceptual es fundamental para hacer proposiciones, para ir más allá del

planteamiento de un problema, más allá de lo puntual; de la reivindicación, a la propuesta, dado que es en la propuesta donde efectivamente se expresa la visión y los objetivos que el(la) dirigente(a) tiene. Allí si que efectivamente está dirigiendo.

Aquel que hace realidad sus proposiciones, es el que da dirección a las organizaciones.

4.2. Una habilidad técnica, a lo menos en los siguientes campos.

Es el conocimiento o capacidad respecto de una materia determinada, por ejemplo: tener una habilidad técnica para un determinado deporte, curar a la gente, orientar la economía, arreglar motores, etc.

- EN EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA
- EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE REUNIONES
- EN PLANTEAMIENTO Y PROGRAMACIÓN BÁSICA

4.3. Una habilidad y sensibilidad para trabajar con grupos humanos.

La capacidad para trabajar con personas, para transmitir sus ideas y para obtener Un buen trabajo de equipo.

Sensibilidad para escuchar, sentir, observar convivir con la gente.

Ciertas habilidades para el manejo de algunas técnicas elementales que ayudan a la generación de dinámicas grupales favorables a los objetivos que se quieran obtener en cada actividad de la organización.

4.4. Una habilidad de gestión en el sentido de saber hacer concretamente, y no sólo de representar.

Pero gestión también en el sentido de generar, de saber dónde se debe ir, con quién conversar, etc.

Como podemos ver, todo lo anterior es un conjunto de elementos que, entre otros caracterizan a un(a) LÍDER y DIRIGENTE(a) MODERNO(a), que para ser

eficiente Y eficaz debe usar esta suerte de PODER, con responsabilidad y respeto para con los miembros de la organización.

Debe hacerlo para alcanzar sus objetivos en el actual cuadro Institucional y, específicamente, en sus relaciones cotidianas con los Municipios, las gobernaciones, Intendencias o Ministerios según sea el caso.

5. Liderazgo Efectivo.

Para llegar a ser un líder efectivo, lo primero es asumir que podemos mejorar y que necesitamos cambiar algunos aspectos de nuestra conducta y, lo segundo, es tener la voluntad y la motivación para hacerlo. Al reunir ambas condiciones estamos en la vía de llegar a ser líderes más efectivos.

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 efectivo(a), es decir, con su comportamiento lograr que los(as) demás integrantes se esfuercen en alcanzar las metas de la organización.

Qué características debe tener un líder para ser efectivo:

- Usar el poder que tiene, con responsabilidad y respeto por los miembros de la organización.
- Actúa como un servidor de la organización y no como el dueño de ella.
- Es 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 como 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.

6. El papel del dirigente en la organización social.

Tareas y Funciones del Dirigente Comunitario (Artículo 22 de la ley N° 19.418).

Las organizaciones comunitarias asignan a sus miembros responsabilidades permanentes, denominadas cargos, que la organización está constituida por asamblea y por el directorio y se mencionan algunos requisitos de ingreso fijados por la Ley.

La mayoría de las organizaciones tiene un directorio constituido por los cargos de: PRESIDENTE(A), SECRETARIO(A), TESORERO(A) Y DIRECTORES(AS); las personas que ocupan estos cargos forman, en conjunto, el directorio de la organización.

En el artículo 22, la ley N° 19.418 establece las funciones que debe desempeñar el(la) presidente(a).

El artículo 23, las funciones de los(as) integrantes del directorio, en general.

Estas funciones y tareas están definidas ampliamente, es decir, se señala lo que cualquier dirigente, de cualquier organización comunitaria (club-deportivo, centro juvenil, centro de madres, junta de vecinos, etc.) debe realizar por ley.

7. Presidente Comunitario.

Según el artículo N° 22 de la Ley N° 19.418; “Los bienes que conformen el patrimonio de cada junta de vecinos y de cada una de las demás organizaciones comunitarias, serán administrados por el(la) PRESIDENTE(A) de los respectivos directorios, siendo éste civilmente responsable hasta de la culpa leve en el desempeño de la mencionada administración, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudiere corresponderle.

Corresponderá especialmente al presidente del directorio, entre otras, las siguientes atribuciones:

- a) Citar a asamblea general ordinaria o extraordinaria;
- b) Ejecutar los acuerdos de la asamblea;

- c) Representar judicial y extrajudicialmente a la organización, según lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 4°, sin perjuicio de la representación que le corresponda al directorio, conforme a lo señalado en la letra e) del artículo siguiente, y
- d) Rendir cuenta anualmente a la asamblea del manejo e inversión de los recursos que integran el patrimonio de la organización y del funcionamiento general de ésta durante el año precedente.

Lo anterior, se entiende sin perjuicio de las facultades que sobre las materias indicadas le corresponda al directorio, o a la asamblea, según lo exijan la ley o los estatutos.-

8. El Directorio Comunitario (Art. 23 Ley N° 19.418).

Los(as) integrantes(as) del directorio serán asimismo civilmente responsables hasta de la culpa leve en el ejercicio de las competencias que sobre administración les correspondan, no obstante la responsabilidad penal que pudiere afectarles.

El directorio tendrá las siguientes atribuciones y deberes, sin perjuicio de lo que dispongan los respectivos estatutos:

- a) Requerir al presidente, por al menos dos de sus miembros, la citación a asamblea general extraordinaria;
- b) Proponer a la asamblea, en el mes de marzo, el plan anual de actividades y el presupuesto de ingresos y gastos;
- c) Colaborar con el presidente en la ejecución de los acuerdos de la asamblea;
- d) Colaborar con el presidente en la elaboración de la cuenta anual a la asamblea sobre el funcionamiento general de la organización, especialmente en lo referido al manejo e inversión de los recursos que integran su patrimonio;
- e) Representar a la organización en los casos en que expresamente lo exija la ley o los estatutos, sin perjuicio de lo

dispuesto en el inciso segundo del artículo 4°, y

- f) Concurrir con su acuerdo a las materias de su competencia que señale la ley o los estatutos.

* Los estatutos de la organización se preocupan de señalar obligaciones deberes específicos para los socios y el directorio, que pueden ser distintos de otras organizaciones *

La ley es amplia y no puede establecer cada tarea que el dirigente o los socios deben realizar en la vida cotidiana de la organización, pero el término “administrar la organización” deja incluidos todos aquellos aspectos.

Queda claro, sin embargo, que la ley supone co-responsabilidad del directorio en la administración de la organización, y supone colaboración y trabajo colectivo.

9. Rol de “La asamblea” de la organización comunitaria (Párrafo 4°, Artículos 16 y 17, Ley N° 19.418).

La asamblea es el órgano resolutorio superior de las organizaciones comunitarias y está constituida por la reunión del conjunto de sus afiliados(as).

Existen asambleas generales ordinarias y extraordinarias, las que deberán celebrarse con el quórum que sus estatutos establezcan, el que en todo caso no podrá ser inferior a la proporción mínima establecida en el inciso segundo del artículo 7° (Para que las juntas de vecinos sesionen válidamente y tomen acuerdos se requerirá que estén presentes a lo menos una cuarta parte del mínimo de constituyentes establecido en el artículo 40. No obstante los quórum especiales exigidos por la ley, los acuerdos propios de la asamblea se adoptarán por la mayoría de los socios presentes en una sesión válida).

9.1. Asambleas Ordinarias.

Las asambleas ordinarias se celebrarán en las ocasiones y con la frecuencia establecida en los estatutos, y en ellas podrá tratarse cualquier asunto relacionado con los intereses de la respectiva organización.

Serán citadas por el presidente y el secretario o quienes estatutariamente los reemplacen y se constituirán y adoptarán acuerdos con los quórum que establezcan los estatutos de la organización.

9.2. Asambleas Extraordinarias.

Las asambleas extraordinarias se verificarán cuando lo exijan las necesidades de la organización, los estatutos o esta ley, y en ellas sólo podrán tratarse y adoptarse acuerdos respecto de las materias señaladas en la convocatoria.

Las citaciones a estas asambleas se efectuarán por el presidente a iniciativa del directorio o por requerimiento de a lo menos el veinticinco por ciento de los afiliados, con una anticipación mínima de cinco días hábiles a la fecha de su realización, y en la forma que señalen los estatutos.

En las citaciones deberá indicarse el tipo de asamblea de que se trate, los objetivos y la fecha, hora y lugar de la misma.

Los acuerdos aprobatorios de estatutos y aquellos que en conformidad a esta ley deban adoptarse en asamblea extraordinaria, deberán ser necesariamente materia de votación nominal, sin perjuicio de los casos en que los estatutos exijan votación secreta.

10. Materias que sólo pueden tratarse en asamblea general extraordinaria (Artículo 18, ley N° 19.418).

Deberán tratarse en asamblea general extraordinaria las siguientes materias:

- a) La reforma de los estatutos;
- b) La adquisición, enajenación y gravamen de los bienes raíces de la organización;
- c) La determinación de las cuotas extraordinarias;
- d) La exclusión o la reintegración de uno o más afiliados, cuya determinación deberá hacerse en votación secreta, como asimismo la cesación en el cargo de dirigente por censura, según lo dispuesto en la letra d) del artículo 24;
- e) La elección del primer directorio definitivo;

- f) La convocatoria a elecciones y nominación de la comisión electoral;
- g) La disolución de la organización;
- h) La incorporación a una unión comunal o el retiro de la misma, e
- i) La aprobación del plan anual de actividades.

IV. Ley N° 19.418 sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias

Texto refundido, incluye modificaciones
Ley 19.483 (30/Nov./1996),
Ley 19.692 (30/Sept./2000) y Ley
19.806 (31/Mayo/2002).



TEXTO REFUNDIDO

Incluye Modificaciones introducidas por la Ley N° 19.483, D.O., 30 de Noviembre de 1996 y Ley N° 19.692, D.O. 25 de Septiembre de 2000.

INDICE TEMATICO

—A—

Acceso a Registro de Afiliados de JJVV,. Véase art. 15° inc.2

Actualización de Registros, obligación del Secretario Municipal, Véase art. 6° inc.3

Acuerdos, Véase art. 7° inc. 2.

Acuerdos de las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias, Véase art. 17° inc. 1,2,4.

Administración del patrimonio Unión Comunal de JJVV, Véase art. 51° inc. final

Adquisición, enajenación bienes raíces, Véase art. 18° letra b

Agrupaciones de JJVV, Véase art. 52°

Asamblea Extraordinaria, Véase art.9° y 17° inc.2

Asamblea General Extraordinaria, Materias, Véase art.18°

Asambleas, Véase art. 16°

Asambleas Ordinarias, Véase art.17° inc. 1

—B—

Balance Anual o Cuenta de Resultado, Véase art. 32° inc. 1

—C—

Calidad de Afiliado, Término de la , Véase art. 14°

Cantidad de JJVV por Unidad Vecinal,.Véase art. 37°.

Cédula Identificatoria de dirigentes de JJVV y del Directorio de la Unión Comunal, Véase art. 49° inc. final

Censura a un dirigente, motivos, Véase art. 24° inc. final
Certificado de deposito Acta Constitutiva, Véase art. 8° inc. 2,3

Cesación en el cargo de un dirigente, Véase art. 24°

Citaciones a Asambleas, Véase art. 17° inc. 1,3

Comisión Electoral, nominación, Véase art. 10° letra k

Comisión Fiscalizadora de Finanzas, Véase art. 9° inc.1

Comisión Fiscalizadora de Finanzas, Véase art. 32° inc. 2

Comités de Vecinos y Comisiones, Véase art. 41°

Constitución de una JJVV, Véase art. 7° inc.1

Constitución de una JJVV, requisito de, Véase art. 40°

Constitución OCF, quórum mínimo de, Véase art. 46°

Constitución Unión Comunal de JJVV, Véase art. 49°

Contenido del Certificado, Véase art. 8° inc.2

Convocatoria elecciones, Véase art. 18° letra f

Copia del Registro de afiliados al Secretario

Municipal, Véase art. 15° inc. 2

Copia Autorizada de Acta Constitutiva, Véase art. 8° inc. 1

Copia Autorizada de Estatutos, Véase art. 5° inc.

Final

Cuotas Extraordinarias, Véase art. 13° y art. 18° letra c

Cuotas Extraordinarias, destino de ellas, Véase art.13° inc.2

Cuotas Ordinarias y Extraordinarias y Sistema de Recaudación, Véase art. 13° inc. 1

—D—

Depósito de Acta Constitutiva, Véase art. 8° inc. 1

Depósito del Acta de Constitución de la Unión Comunal de JJVV, Véase art. 51° inc. 1

Derecho Acceso a Local de funcionamiento, Véase art. 28° inc.1

Derechos de los miembros de las JJVV, Véase art. 12°

Directorio, Véase art. 19° inc.1

Directorio de la Unión Comunal de JJVV, Véase art. 50°

Directorio Provisional de JJVV, Véase art. 7° inc. 3.

Directorio, deberes y atribuciones, Véase art. 23° inc. 2

Disolución de la organización, Véase art. 18° letra g

Disolución, causales, Véase art. 35°

Disolución, el patrimonio, Véase art. 33°

Disolución, formalidad de la declaración, Véase art. 36°

Disolución, Quórum Asamblea General, Véase art. 34°

Disolución, reclamación de ella, Véase art. 36°.

—E—

Elaboración y aprobación de Programas, Véase art. 44°

Elección Primer Directorio, Véase art. 18 .letra e

Elecciones, reclamaciones, Véase art. 25°

Electos y determinación de cargos, Véase art. 21° inc. 2

Estatutos aprobación, Véase art. 11° inc. 1.

Estatutos, contenido, Véase art. 10°

Exclusión o reintegro de afiliados, Véase art. 18° letra d

Exención de contribuciones, impuestos, Véase art. 29° inc. 1

Exención de todo Impuesto y trámite de, Véase art. 29° inc. 3

Expendio de bebidas alcohólicas, patente, Véase art. 30° y art. 43° n° 1 letra f

—F—

Fin de Lucro, Véase art. 3° inc. 1
Fondo de Desarrollo Vecinal, Véase art. 45° inc. 2
Fondo de Desarrollo Vecinal, objeto, Véase art. 45° inc. 1
Fondo de Desarrollo Vecinal, reglamento, Véase art. 45° inc. 3
Fondos de las JJVV y OCF, Véase art. 31°

—G—

Gratuidad del Estatuto Tipo, Véase art. 10° inc. final

—I—

Incorporación o retiro Unión Comunal, Véase art. 18° letra h
Ingreso a JJVV, requisitos para ser miembro, Véase art. 39°
Ingreso a una JJVV o OCF, Véase art. 5°
Inscripción y Plazo de candidatos al Directorio, Véase art. 21° inc. 1
Inscripción en una JJVV y OCF es un acto voluntario, Véase art. 5°

—J—

JJVV, funciones, Véase art. 42°
JJVV, objetivos, Véase art. 42°
Juntas de Vecinos (JJVV), definición. Véase art. 2 letra b

—L—

Libertad Política, Proselitismo, Véase art. 3° inc. 1
Libertad Religiosa, Véase art. 3° inc. 1
Limite a fondos en caja o dinero efectivo, Véase art. 31° inc. 2

—M—

Medio Ambiente, Véase art. 43° n°4 letra d)

—N—

Normas para la elección de órganos internos, Véase art. 21° inc. final
Número de votos por afiliado, Véase art. 21° inc. 3

—O—

Obligación de remitir cada seis meses la incorporación de miembros, Véase art. 15° inc. final
Obligación del Secretario Municipal, Véase art. 8° inc. 2,3,4 y final
Obligación Municipal, Véase art. 10° inc. Final y. Véase art. 6°
Obligación Secretario de la Organización Respectiva, Véase art. 15° inc. 1 y 2
Organización Comunitaria Funcional (OCF), Véase art. 2 letra d

—P—

Pago rebajado de derechos arancelarios, Véase art. 29° inc. 2
Patrimonio de las JJVV y OCF, Véase art. 26°
Personalidad Jurídica, Véase art. 4° inc. 1, art. 8° inc. 1
Personalidad Jurídica Unión Comunal de, Véase art. 51° inc. 2
Personalidad Jurídica, caducidad, Véase art. 8° inc. 5
Plan Anual de Actividades, aprobación, Véase art. 18° letra
Plazo de entrega del Certificado del, Véase art. 8° inc. 3
Plazo de entrega del Registro de Afiliados, Véase art. 15° inc. 2
Plazo para resolver una reclamación, Véase art. 25° inc. 2
Presidente de la Organización, Véase art. 22°
Presupuesto de Ingresos y gastos, Véase art. 44°
Primer Directorio definitivo, Véase art. 9°
Privilegio de pobreza, goce, Véase art. 29° inc. 2
Prohibiciones, Véase art. 3° inc. 1
Proyectos Específicos de, Véase art. 44°

—Q—

Quórum, Véase art. 7° inc. 2 y art. 40°

—R—

Reclamación por discriminación en la concesión de Subvenciones o Aportes, Véase art. 27° inc. final
Reforma de los Estatutos, Véase art. 11° inc. 2,3
Reforma Estatutos, Véase art. 18° letra a
Registro Público de Afiliados de las JJVV y OCF, Véase art. 15° inc. 1 y art. 6° inc. 1
Registro Público de las Directivas, Véase art. 6° inc. 2
Registro Público de las JJVV y OCF, Véase art. 6° inc. 1
Representación de la JJVV ante la, Véase art. 49° inc. 3
Representación Judicial y Extrajudicial, Véase art. 54°. Véase art. 4° inc. 2
Requisito para pertenecer a una OCF, Véase art. 47°
Requisitos de los candidatos al Directorio de las JJVV o OCF, Véase art. 20°
Retiro de una JJVV o OCF, Véase art. 5° inc. 1,3

—S—

Sanciones a Funcionarios Municipales, Véase art. 3° inc. 2
Sesión Válida, Véase art. 7° inc. 2
Subvenciones o aportes fiscales, Véase art. 27° inc. 1
Subvenciones, formalización, Véase art. 27° inc. 2
Suplentes, Véase art. 19° inc. 2

—U—

Unidad Vecinal, definición de, Véase art. 2 letra a)
Unidad Vecinal, Formalidades, Véase art. 38°
Unidad Vecinal, modificación de sus límites, Véase art. 38° inc. 2
Unidad Vecinales, cantidad de ellas facultad del Alcalde. Véase art. 38° inc. 1
Unión Comunal de JJVV, derecho a participación de las JJVV en ellas, Véase art. 48° inc. 3
Unión Comunal de JJVV, objeto, Véase art. 48° inc. 2
Unión Comunal de JJVV, requisito de Constitución, Véase art. 49° inc. 1
Unión Comunal de Juntas de Vecinos, Constitución, Véase art. 48° inc. 1
Unión Comunal de OCF, quórum de Constitución, Véase art. 53°

—V—

Vecinos. Definición. Véase art. 2 letra c
Votación Nominal, Véase art. 17° inc. 4
Votación Secreta, Véase art. 17° inc. 4 y art. 18° letra d)

SUBSECRETARIA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO

FIJA TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DE LA LEY N° 19.418, SOBRE JUNTAS DE VECINOS Y DEMÁS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

Santiago, 9 de enero de 1997. Hoy se decretó lo que sigue:

Núm.58.-

Visto: Lo dispuesto en el artículo 32 N° 8 de la Constitución Política de la República y la facultad que me ha conferido el artículo 3° de la ley N°19.483,

Decreto:

El texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N°19.418, sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias, será el siguiente:

TITULO I Disposiciones generales.

Artículo 1°.-

La constitución, organización, finalidades, atribuciones, supervigilancia y disolución de las juntas

de vecinos y de las demás organizaciones comunitarias se regirán por esta ley y por los estatutos respectivos.

Las disposiciones contenidas en leyes especiales aplicables a determinadas organizaciones comunitarias, prevalecerán sobre las normas de esta ley.

Artículo 2°.-

Para los efectos de esta ley, se entenderá por:

- a) Unidad vecinal: El territorio, determinado en conformidad con esta ley, en que se subdividen las comunas, para efectos de descentralizar asuntos comunales y promover la participación ciudadana y la gestión comunitaria, y en el cual se constituyen y desarrollan sus funciones las juntas de vecinos.
- b) Juntas de vecinos: Las organizaciones comunitarias de carácter territorial representativas de las personas que residen en una misma unidad vecinal y cuyo objeto es promover el desarrollo de la comunidad, defender los intereses y velar por los derechos de los vecinos y colaborar con las autoridades del Estado y de las municipalidades.
- c) Vecinos: Las personas naturales, que tengan su residencia habitual en la unidad vecinal. Los vecinos que deseen incorporarse a una junta de vecinos deberán ser mayores de 18 años de edad e inscribirse en los registros de la misma.
- d) Organización comunitaria funcional: 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.

Artículo 3°.-

Las juntas de vecinos y las demás organizaciones comunitarias no podrán perseguir fines de lucro y deberán respetar la libertad religiosa y política de sus integrantes, quedando prohibida toda acción proselitista por parte de dichas organizaciones en tales materias.

Los funcionarios públicos y municipales que, usando de su autoridad o representación, infringieren lo dispuesto en el inciso anterior o cooperaren, a sabiendas, a que otra persona lo infrinja, sufrirán las sanciones previstas en el Estatuto Administrativo o Municipal.

Artículo 4°.-

Las juntas de vecinos y las demás organizaciones comunitarias gozarán de personalidad jurídica por el solo hecho de constituirse en la forma señalada en esta ley, una vez efectuado el depósito a que se refiere el artículo 8°.

Corresponderá al presidente de cada junta de vecinos y de cada una de las demás organizaciones comunitarias la representación judicial y extrajudicial de las mismas y, en su ausencia, al vicepresidente o a quien lo subrogue, de acuerdo con los estatutos.

Artículo 5°.-

El ingreso a cada junta de vecinos y a cada una de las demás organizaciones comunitarias es un acto voluntario, personal e indelegable y, en consecuencia, nadie podrá ser obligado a pertenecer a ella ni impedido de retirarse de la misma.

Tampoco podrá negarse el ingreso a la respectiva organización a las personas que lo requieran y cumplan con los requisitos legales y estatutarios. Asimismo, los estatutos no podrán contener normas que condicionen la incorporación a la aprobación o patrocinio de personas o instituciones.

Sólo se podrá pertenecer a una junta de vecinos. Mientras no se renuncie por escrito a ella, la incorporación a otra junta de vecinos es nula.

Artículo 6°.-

Para los efectos de esta ley, las municipalidades llevarán un registro público, en el que se inscribirán las juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias que se constituyeren en su territorio, así como las uniones comunales que ellas acordaren. En este registro deberán constar la constitución, las modificaciones estatutarias y la disolución de las mismas.

De igual modo, las municipalidades llevarán un registro público de las directivas de las juntas de vecinos de la unión comunal de las juntas de vecinos y de las demás organizaciones comunitarias, como, asimismo, de la ubicación de sus sedes o lugares de

funcionamiento.

Será obligación de las municipalidades mantener copia actualizada y autorizada anualmente del registro a que se refiere el artículo 15.

La municipalidad deberá otorgar, a quienes lo soliciten, copia autorizada de los estatutos, de las inscripciones y demás anotaciones practicadas en los registros públicos de organizaciones y directivas previstos en este artículo, las que serán de costo del solicitante.

TITULO II Constitución y funcionamiento de las Juntas de Vecinos y de las demás Organizaciones Comunitarias.

Párrafo 1° De la constitución.

Artículo 7°.-

La constitución de cada junta de vecinos y de cada una de las demás organizaciones comunitarias será acordada por los interesados que cumplan con los requisitos que establece esta ley, en asamblea que se celebrará ante un funcionario municipal designado para tal efecto por el alcalde, ante un oficial del Registro Civil o un Notario, todo ello a elección de la organización comunitaria en formación.

La voluntad de incorporarse a una junta de vecinos se expresará formalmente mediante la inscripción en un registro de asociados. En todo caso, para que las juntas de vecinos sesionen válidamente y tomen acuerdos se requerirá que estén presentes a lo menos una cuarta parte del mínimo de constituyentes establecido en el artículo 40. No obstante los quórum especiales exigidos por la ley, los acuerdos propios de la asamblea se adoptarán por la mayoría de los socios presentes en una sesión válida.

En la asamblea se aprobarán los estatutos de la organización y se elegirá el directorio provisional. Se levantará acta de los acuerdos mencionados, en la que deberán incluirse la nómina y la individualización de los asistentes. No será aplicable a este directorio provisional el requisito establecido en la letra b) del artículo 20.

Artículo 8°.-

Una copia autorizada del acta constitutiva deberá depositarse en la secretaría municipal respectiva, dentro del plazo de treinta días contado desde aquel en que se celebró la asamblea constitutiva. Efectuado el depósito, la organización

comunitaria gozará de personalidad jurídica propia.

El secretario municipal expedirá una certificación en la que se consignarán, a lo menos, los siguientes antecedentes:

- a) Fecha del depósito;
- b) Individualización de la organización comunitaria, de los integrantes de su directorio provisional y del ministro de fe que asistió a la asamblea constitutiva;
- c) Día, hora y lugar de la asamblea constitutiva, y
- d) Individualización y domicilio de la persona que concurrió a la realización del trámite de depósito.

Esta certificación deberá expedirse a más tardar dentro de los 3 días hábiles siguientes a la realización del depósito y será entregada al presidente de la respectiva organización. El incumplimiento infundado de esta obligación por el secretario municipal se considerará falta grave.

El secretario municipal, dentro del plazo de treinta días, contado desde la fecha del depósito de los documentos, podrá objetar la constitución de la junta de vecinos y de las demás organizaciones comunitarias si no se hubiere dado cumplimiento a los requisitos que esta ley señala para su formación y para la aprobación de sus estatutos, todo lo cual será notificado al presidente del directorio provisional de la respectiva organización, personalmente o por carta certificada dirigida a su domicilio.

Cada junta de vecinos y cada una de las demás organizaciones comunitarias deberá subsanar las observaciones formuladas dentro del plazo de noventa días, contado desde su notificación, para lo cual podrá requerir asesoría de la municipalidad, la que deberá proporcionarla. Si la organización no diere cumplimiento a este trámite, su personalidad jurídica caducará por el solo ministerio de la ley.

Subsanadas las observaciones dentro del plazo establecido en esta ley, el secretario municipal dejará constancia de este hecho. Asimismo, a petición del presidente de la respectiva organización, y dentro del plazo de 3 días hábiles contado desde que se formuló la solicitud, expedirá una certificación en la que constará tal diligencia.

Artículo 9°.-

Si la constitución de la organización no hubiere sido objetada, el directorio provisional deberá

convocar a una asamblea extraordinaria, en la que se elegirá, en la forma que disponen los artículos 19 y 32 de esta ley, el directorio definitivo y la comisión fiscalizadora de finanzas, sin que en estos casos sea aplicable el requisito previsto en la letra b) del artículo 20. Tal acto tendrá lugar entre los treinta y los sesenta días posteriores a la fecha de obtención de la personalidad jurídica.

En caso contrario, la asamblea a que se refiere el inciso anterior se realizará entre los treinta y sesenta días siguientes a la recepción de la comunicación que el secretario municipal deberá remitir por carta certificada, dirigida al directorio provisional, informando que han sido subsanadas las observaciones pertinentes.

Párrafo 2° De los estatutos.

Artículo 10°.-

Los estatutos deberán contener, a lo menos, lo siguiente:

- a) Nombre y domicilio de la organización;
- b) Objetivos;
- c) Derechos y obligaciones de sus integrantes y dirigentes;
- d) Causales de exclusión de sus integrantes;
- e) Órganos de administración y control, y sus atribuciones;
- f) Tipo y número de asambleas que se realizarán durante el año, con indicación de las materias que en ellas podrán tratarse;
- g) Quórum para sesionar y adoptar acuerdos;
- h) Normas sobre administración patrimonial y forma de fijar las cuotas ordinarias y extraordinarias;
- i) Forma de liquidación y destino de los bienes en caso de disolución;
- j) Procedimientos de incorporación en la unión comunal de juntas de vecinos u organización comunal de las demás organizaciones comunitarias del mismo tipo, según corresponda;
- k) Establecimiento de la comisión electoral que tendrá a su cargo la organización y dirección de las elecciones internas.

Esta comisión estará conformada por cinco miembros que deberán tener, a lo menos, un año de antigüedad en la respectiva junta de vecinos, salvo

cuando se trate de la constitución de la primera, y no podrán formar parte del actual directorio ni ser candidatos a igual cargo.

La comisión electoral debe desempeñar sus funciones en el tiempo que medie entre los dos meses anteriores a la elección y el mes posterior a ésta.

Corresponderá a esta comisión velar por el normal desarrollo de los procesos electorarios y de los cambios de directorio, pudiendo impartir las instrucciones y adoptar las medidas que considere necesarias para tales efectos. Asimismo, le corresponderá realizar los escrutinios respectivos y custodiar las cédulas y demás antecedentes electorales, hasta el vencimiento de los plazos legales establecidos para presentar reclamaciones y solicitudes de nulidad. A esta comisión le corresponderá además la calificación de las elecciones de la organización.

l) Forma de elaborar el plan anual de actividades.

Las juntas de vecinos y las demás organizaciones comunitarias que lo soliciten podrán sujetarse a un estatuto tipo que les será proporcionado gratuitamente por la respectiva municipalidad.

Artículo 11°.-

Los estatutos se aprobarán en la asamblea constitutiva de cada junta de vecinos y de cada una de las demás organizaciones comunitarias. Sus modificaciones sólo podrán ser aprobadas en asamblea general extraordinaria, especialmente convocada al efecto y con el acuerdo de la mayoría absoluta de los miembros asociados, y regirán una vez aprobadas por el secretario municipal respectivo.

El secretario municipal, dentro del plazo de treinta días, contado desde que hubiere recibido los documentos, deberá objetar la reforma de los estatutos en lo que no se ajustare a las normas de esta ley. La organización comunitaria podrá subsanar las observaciones planteadas dentro de igual plazo, contado desde que éstas le sean notificadas a su presidente, personalmente o por carta certificada dirigida a su domicilio.

Si la organización comunitaria no diere cumplimiento a lo dispuesto en este artículo, la reforma de los estatutos quedará sin efecto por el solo ministerio de la ley.

Párrafo 3° De los derechos y obligaciones.

Artículo 12°.-

Los miembros de las juntas de vecinos y de las demás organizaciones comunitarias tendrán los siguientes derechos:

- a) Participar en las asambleas que se lleven a efecto, con derecho a voz y voto. El voto será unipersonal e indelegable;
- b) Elegir y poder ser elegido en los cargos representativos de la organización;
- c) Presentar cualquier iniciativa, proyecto o proposición de estudio al directorio.

Si esta iniciativa es patrocinada por el diez por ciento de los afiliados, a lo menos, el directorio deberá someterla a la consideración de la asamblea para su aprobación o rechazo;

- d) Tener acceso a los libros de actas, de contabilidad de la organización y de registro de afiliados, y
- e) Proponer censura a cualquiera de los miembros del directorio, en conformidad con lo dispuesto en la letra d) del artículo 24.

Artículo 13°.-

Las juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias determinarán libremente el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias, así como su sistema de recaudación.

Sin embargo, las cuotas extraordinarias sólo se destinarán a financiar los proyectos o actividades previamente determinados y deberán ser aprobadas en asamblea extraordinaria, por las tres cuartas partes de los afiliados presentes.

Artículo 14°.-

La calidad de afiliado a las juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias terminará :

- a) Por pérdida de alguna de las condiciones legales habilitantes para ser miembro de ellas;
- b) Por renuncia, y
- c) Por exclusión, acordada en asamblea extraordinaria por los dos tercios de los miembros presentes, fundada en infracción grave de las normas de esta ley, de los estatutos o de sus obligaciones como miembro de la respectiva organización.

Quien fuere excluido de la asociación por las causales establecidas en esta letra sólo podrá ser readmitido después de un año. El acuerdo será precedido de la investigación correspondiente.

La exclusión requerirá la audiencia previa del afectado para recibir sus descargos. Si a la fecha de la asamblea extraordinaria el afectado no ha comparecido o no ha formulado sus descargos, estando formalmente citado para ello, la asamblea podrá obrar en todo caso.

Artículo 15°.-

Cada junta de vecinos y demás organizaciones comunitarias deberá llevar un registro público de todos sus afiliados, en la forma y condiciones que determinen sus estatutos. Este registro se mantendrá en la sede comunitaria a disposición de cualquier vecino que desee consultarlo y estará a cargo del secretario de la organización. A falta de sede, esta obligación deberá cumplirla el secretario en su domicilio.

En ambos casos, será el propio secretario quien fijará y dará a conocer los días y horas de atención, en forma tal que asegure el acceso de los vecinos interesados. Durante dicho horario, no podrá negarse la información, considerándose falta grave impedir u obstaculizar el acceso a este registro, lo cual deberá sancionarse en conformidad con los estatutos. Una copia actualizada y autorizada de este registro deberá ser entregada al secretario municipal en el mes de marzo de cada año y a los representantes de las diferentes candidaturas en elecciones de las juntas de vecinos al renovar sus directivas, por lo menos con un mes de anticipación y con cargo a los interesados.

Sin perjuicio de lo dispuesto en los incisos anteriores, cada junta de vecinos deberá remitir al secretario municipal respectivo, cada seis meses, certificación de las nuevas incorporaciones o retiros del registro de asociados.

Párrafo 4° De las asambleas.

Artículo 16°.-

La asamblea será el órgano resolutorio superior de las organizaciones comunitarias y estará constituida por la reunión del conjunto de sus afiliados. Existirán asambleas generales ordinarias y extraordinarias, las que deberán celebrarse con el quórum que sus

estatutos establezcan, el que en todo caso no podrá ser inferior a la proporción mínima establecida en el inciso segundo del artículo 7°.

Artículo 17°.-

Las asambleas ordinarias se celebrarán en las ocasiones y con la frecuencia establecida en los estatutos, y en ellas podrá tratarse cualquier asunto relacionado con los intereses de la respectiva organización. Serán citadas por el presidente y el secretario o quienes estatutariamente los reemplacen y se constituirán y adoptarán acuerdos con los quórum que establezcan los estatutos de la organización.

Las asambleas extraordinarias se verificarán cuando lo exijan las necesidades de la organización, los estatutos o esta ley, y en ellas sólo podrán tratarse y adoptarse acuerdos respecto de las materias señaladas en la convocatoria. Las citaciones a estas asambleas se efectuarán por el presidente a iniciativa del directorio o por requerimiento de a lo menos el veinticinco por ciento de los afiliados, con una anticipación mínima de cinco días hábiles a la fecha de su realización, y en la forma que señalen los estatutos.

En las citaciones deberá indicarse el tipo de asamblea de que se trate, los objetivos y la fecha, hora y lugar de la misma.

Los acuerdos aprobatorios de estatutos y aquellos que en conformidad a esta ley deban adoptarse en asamblea extraordinaria, deberán ser necesariamente materia de votación nominal, sin perjuicio de los casos en que los estatutos exijan votación secreta.

Artículo 18°.-

Deberán tratarse en asamblea general extraordinaria las siguientes materias:

- a) La reforma de los estatutos;
- b) La adquisición, enajenación y gravamen de los bienes raíces de la organización;
- c) La determinación de las cuotas extraordinarias;
- d) La exclusión o la reintegración de uno o más afiliados, cuya determinación deberá hacerse en votación secreta, como asimismo la cesación en el cargo de dirigente por censura, según lo dispuesto en la letra d) del artículo 24;
- e) La elección del primer directorio definitivo;

- f) La convocatoria a elecciones y nominación de la comisión electoral;
- g) La disolución de la organización;
- h) La incorporación a una unión comunal o el retiro de la misma, e
- i) La aprobación del plan anual de actividades.

Párrafo 5° Del Directorio.

Artículo 19°.-

Las organizaciones comunitarias serán dirigidas y administradas por un directorio compuesto, a lo menos, por cinco miembros titulares, elegidos en votación directa, secreta e informada, por un período de dos años, en una asamblea general ordinaria, pudiendo ser reelegidos.

En el mismo acto se elegirá igual número de miembros suplentes, los que, ordenados según la votación obtenida por cada uno de ellos de manera decreciente, suplirán al o a los miembros titulares que se encuentren temporalmente impedidos de desempeñar sus funciones, mientras dure tal imposibilidad, o los reemplazarán cuando, por fallecimiento, inhabilidad sobreviniente, imposibilidad u otra causa legal, no pudieren continuar en el desempeño de sus funciones.

Sobre la base del número mínimo previsto en el inciso primero, el directorio se integrará con los cargos que contemplen los estatutos, entre los que deberán considerarse necesariamente los de presidente, secretario y tesorero.

Artículo 20°.-

Podrán postular como candidatos al directorio los afiliados que reúnan los siguientes requisitos:

- a) Tener dieciocho años de edad, a lo menos. Este requisito no será exigible respecto de los directorios de organizaciones juveniles;
- b) Tener un año de afiliación, como mínimo, en la fecha de la elección;
- c) Ser chileno o extranjero avecindado por más de tres años en el país;
- d) No estar cumpliendo condena por delito que merezca pena aflictiva, y
- e) No ser miembro de la Comisión electoral de la organización.

Artículo 21°.-

En las elecciones de directorio podrán postularse como candidatos los afiliados que, reuniendo los requisitos señalados en el artículo anterior, se inscriban a lo menos con diez días de anticipación a la fecha de la elección, ante la comisión electoral de la organización.

Resultarán electos como directores quienes, en una misma votación, obtengan las más altas mayorías, correspondiéndole el cargo de presidente a quien obtenga la primera mayoría individual; los cargos de secretario y tesorero, y los demás que dispongan los estatutos, se proveerán por elección entre los propios miembros del directorio. En caso de empate, prevalecerá la antigüedad en la organización comunitaria y si éste subsiste, se procederá a sorteo entre los empatados.

En estas elecciones, cada afiliado tendrá derecho a un voto.

Las normas de este artículo, salvo la referente a la inscripción de candidaturas, serán aplicables a la elección de los demás órganos internos de la organización.

Artículo 22°.-

Los bienes que conformen el patrimonio de cada junta de vecinos y de cada una de las demás organizaciones comunitarias, serán administrados por el presidente de los respectivos directorios, siendo éste civilmente responsable hasta de la culpa leve en el desempeño de la mencionada administración, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudiere corresponderle.

Corresponderá especialmente al presidente del directorio, entre otras, las siguientes atribuciones:

- a) Citar a asamblea general ordinaria o extraordinaria;
- b) Ejecutar los acuerdos de la asamblea;
- c) Representar judicial y extrajudicialmente a la organización, según lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 4°, sin perjuicio de la representación que le corresponda al directorio, conforme a lo señalado en la letra e) del artículo siguiente, y
- d) Rendir cuenta anualmente a la asamblea del manejo e inversión de los recursos que integran el patrimonio de la organización y del funcionamiento general de ésta durante el año precedente.

Lo anterior, se entiende sin perjuicio de las facultades que sobre las materias indicadas le corresponda al directorio, o a la asamblea, según lo exijan la ley o los estatutos.

Artículo 23°.-

Los miembros del directorio serán asimismo civilmente responsables hasta de la culpa leve en el ejercicio de las competencias que sobre administración les correspondan, no obstante la responsabilidad penal que pudiere afectarles.

El directorio tendrá las siguientes atribuciones y deberes, sin perjuicio de lo que dispongan los respectivos estatutos:

- a) Requerir al presidente, por al menos dos de sus miembros, la citación a asamblea general extraordinaria;
- b) Proponer a la asamblea, en el mes de marzo, el plan anual de actividades y el presupuesto de ingresos y gastos;
- c) Colaborar con el presidente en la ejecución de los acuerdos de la asamblea;
- d) Colaborar con el presidente en la elaboración de la cuenta anual a la asamblea sobre el funcionamiento general de la organización, especialmente en lo referido al manejo e inversión de los recursos que integran su patrimonio;
- e) Representar a la organización en los casos en que expresamente lo exija la ley o los estatutos, sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 4º, y
- f) Concurrir con su acuerdo a las materias de su competencia que señale la ley o los estatutos.

Artículo 24°.-

Los dirigentes cesarán en sus cargos:

- a) Por el cumplimiento del período para el cual fueran elegidos;
- b) Por renuncia presentada por escrito al directorio, cesando en sus funciones y responsabilidades al momento en que éste tome conocimiento de aquélla;
- c) Por inhabilidad sobreviniente, calificada en conformidad con los estatutos;
- d) Por censura acordada por los dos tercios de los miembros presentes en asamblea extraordinaria especialmente convocada al efecto;

- e) Por pérdida de la calidad de afiliado a la respectiva organización, y
- f) Por pérdida de la calidad de ciudadano.

Será motivo de censura la transgresión por los dirigentes de cualesquiera de los deberes que esta ley les impone, como asimismo de los derechos establecidos en el artículo 12º.

Artículo 25°.-

Corresponderá a los tribunales electorales regionales conocer y resolver las reclamaciones que cualquier vecino afiliado a la organización presente, dentro de los quince días siguientes al acto eleccionario, respecto de las elecciones de las juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias, incluida la reclamación respecto de la calificación de la elección.

El tribunal deberá resolver la reclamación dentro del plazo de 30 días de recibida y su sentencia será apelable para ante el Tribunal Calificador de Elecciones dentro de quinto día de notificada a los afectados, y se substanciará de acuerdo al procedimiento establecido para las reclamaciones en la ley No. 18.593, de los Tribunales Electorales Regionales, para lo cual no se requerirá de patrocinio de abogado.

TITULO III Del patrimonio.

Artículo 26°.-

El patrimonio de cada junta de vecinos y de cada una de las demás organizaciones comunitarias estará integrado por:

- a) Las cuotas o aportes ordinarios y extraordinarios que acuerde la asamblea, conforme con los estatutos;
- b) Las donaciones o asignaciones por causa de muerte que se le hicieren;
- c) Los bienes muebles o inmuebles que adquiriere a cualquier título;
- d) La renta obtenida por la gestión de centros comunitarios, talleres artesanales y cualesquiera otros bienes de uso de la comunidad, que posea;
- e) Los ingresos provenientes de beneficios, rifas, fiestas sociales y otros de naturaleza similar;
- f) Las subvenciones, aportes o fondos fiscales o municipales que se le otorguen;

- g) Las multas cobradas a sus miembros en conformidad con los estatutos, y
- h) Los demás ingresos que perciba a cualquier título.

Artículo 27°.-

Para postular al otorgamiento de subvenciones y otros aportes fiscales o municipales, las juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias deberán presentar un proyecto conteniendo los objetivos, justificación y costos de las actividades.

Para la formalización del otorgamiento de la subvención o aporte, el municipio y la organización beneficiaria deberán suscribir un convenio en donde se establezca la modalidad y monto a asignar, el tiempo de ejecución, el detalle de los gastos y la forma en que se rendirá cuenta de los mismos. En el caso de que el financiamiento del proyecto involucre aportes de la comunidad, éstos deberán documentarse con anterioridad a la celebración del convenio.

Toda acción que signifique una discriminación arbitraria respecto de las asignaciones a que se refiere la letra f) del artículo 26 será susceptible de la acción de reclamación consignada en el artículo 136 de la ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.

Artículo 28°.-

Cada junta de vecinos tendrá el derecho de acceder a un local para su funcionamiento regular.

La municipalidad deberá velar por la existencia de a lo menos una sede comunitaria por unidad vecinal, garantizando que su uso esté abierto a todas las organizaciones comunitarias existentes en dicho territorio. En todo caso, tendrá la obligación de facilitar la utilización de locales o recintos propios o bajo su administración, para la realización de las sesiones ordinarias o extraordinarias de aquellas juntas de vecinos que no cuenten con sede social adecuada para tal efecto.

Artículo 29°.-

Las juntas de vecinos y las demás organizaciones comunitarias estarán exentas de todas las contribuciones, impuestos y derechos fiscales y municipales, con excepción de los establecidos en el decreto ley No. 825, de 1974.

Asimismo, estas organizaciones gozarán, por el solo ministerio de la ley, de privilegio de pobreza. Pagarán rebajados, en el 50%, los derechos arancelarios que correspondan a notarios, conservadores y archiveros por actuaciones no incluidas en el privilegio anteriormente citado.

Las donaciones y asignaciones testamentarias que se hagan a favor de las juntas de vecinos y de las demás organizaciones comunitarias estarán exentas de todo impuesto y del trámite de insinuación.

Artículo 30°.-

Las juntas de vecinos y las demás organizaciones comunitarias no podrán obtener patente para expendio de bebidas alcohólicas.

Artículo 31°.-

Los fondos de las juntas de vecinos y de las demás organizaciones comunitarias deberán mantenerse en bancos o instituciones financieras legalmente reconocidos, a nombre de la respectiva organización.

No podrá mantenerse en caja o en dinero efectivo una suma superior a dos unidades tributarias mensuales.

Artículo 32°.-

Las organizaciones comunitarias deberán confeccionar anualmente un balance o una cuenta de resultados, según el sistema contable con que operen, y someterlos a la aprobación de la asamblea. El incumplimiento de esta obligación será causal de censura para todo el directorio de la organización.

La asamblea general elegirá anualmente la comisión fiscalizadora de finanzas, que estará compuesta por tres miembros, a la cual corresponderá revisar las cuentas e informar a la asamblea general sobre el balance o cuenta de resultados, inventario y contabilidad de la organización comunitaria.

Artículo 33°.-

En caso de disolución, el patrimonio de cada junta de vecinos y de cada una de las demás organizaciones comunitarias se aplicará a los fines que determinen los estatutos. En ningún caso, los bienes de una organización disuelta podrán pasar al dominio de alguno de sus afiliados.

TITULO IV Disolución.

Artículo 34°.-

Las juntas de vecinos y las demás organizaciones comunitarias podrán disolverse por acuerdo de la asamblea general, adoptado por la mayoría absoluta de los afiliados con derecho a voto.

Artículo 35°.-

Las juntas de vecinos y las demás organizaciones comunitarias se disolverán:

- a) Por incurrir en alguna de las causales de disolución previstas en los estatutos;
- b) Por haber disminuido sus integrantes a un porcentaje o número, en su caso, inferior al requerido para su constitución, durante un lapso de seis meses, hecho éste que podrá ser comunicado al secretario municipal respectivo por cualquier afiliado a la organización, o
- c) Por caducidad de la personalidad jurídica, de acuerdo con lo establecido en el inciso quinto del artículo 7°.

Artículo 36°.-

La disolución a que se refiere el artículo anterior será declarada mediante decreto alcaldicio fundado, notificado al presidente de la organización respectiva, personalmente o, en su defecto, por carta certificada. La organización tendrá derecho a reclamar ante el tribunal electoral regional correspondiente, dentro del plazo de treinta días contado desde la notificación.

TITULO V Normas Especiales Sobre las Juntas de Vecinos.

Párrafo 1° De la organización y funcionamiento.

Artículo 37°.-

En cada unidad vecinal podrá existir una o más juntas de vecinos.

Artículo 38°.-

Las unidades vecinales respectivas serán determinadas por el alcalde, de propia iniciativa o a petición de los juntas de vecinos o de los vecinos interesados, con el acuerdo del concejo y oyendo al consejo económico y social comunal, efecto para el cual tendrá en cuenta la continuidad física, la similitud de intereses y otros factores que constituyan el fundamento natural de agrupación de los vecinos. En todo caso, y sin perjuicio de lo que establece el inciso

cuarto, al determinar las unidades vecinales, el alcalde procurará que el número de ellas permita la más amplia participación de los vecinos, con el fin de facilitar una fluida relación entre las organizaciones comunitarias y el municipio.

Las modificaciones de los límites de las unidades vecinales se podrán realizar una vez al año, cuando se sancione el plan anual de desarrollo comunal, y requerirán del acuerdo de la mayoría absoluta de los miembros del concejo.

Los decretos alcaldicios a que se refieren los incisos precedentes deberán publicarse dentro de quinto día, contado desde su dictación, en algún diario de los de mayor circulación en la región y por avisos que se fijarán en cada sede comunal, según corresponda, y en otros lugares públicos.

Sin perjuicio de lo señalado en los incisos anteriores, la municipalidad deberá procurar que en el sector rural se definan los límites de cada unidad vecinal en función de cada comunidad.

Artículo 39°.-

Para ser miembro de una junta de vecinos se requerirá tener, a lo menos, dieciocho años de edad y residencia en la unidad vecinal respectiva.

Artículo 40°.-

Para constituir una junta de vecinos se requerirá en cada unidad vecinal la voluntad conforme del siguiente número de vecinos residentes en ella:

- a) Cincuenta vecinos en las comunas o agrupaciones de comunas de hasta diez mil habitantes;
- b) Cien vecinos en las comunas o agrupaciones de comunas de más de diez mil y hasta treinta mil habitantes;
- c) Ciento cincuenta vecinos en las comunas o agrupaciones de comunas de más de treinta mil y hasta cien mil habitantes, y
- d) Doscientos vecinos en las comunas o agrupaciones de comunas de más de cien mil habitantes.

El cumplimiento del requisito establecido en el inciso precedente no será exigible para constituir una junta de vecinos en localidades alejadas de la sede comunal respectiva, si ellas tuvieran un número habitantes inferior al mínimo exigido para constituir una junta de vecinos. Por medio de resolución

alcaldía será establecida la procedencia de la exención de dicho requisito y sin perjuicio de lo contemplado en el artículo 7°. En esas localidades sólo podrá autorizarse la existencia de una junta de vecinos.

Para los efectos de este artículo, cada municipio solicitará al Instituto Nacional de Estadísticas, los antecedentes censales necesarios.

Artículo 41°.-

Para su mejor funcionamiento, las juntas de vecinos podrán delegar el ejercicio de algunas de sus atribuciones en comités de vecinos y encomendar el estudio o la atención de asuntos específicos a comisiones formadas de su propio seno.

Los comités de vecinos y las comisiones a que se refiere el inciso anterior no podrán obtener personalidad jurídica y, en todo caso, su acción quedará sometida y limitada a la junta de vecinos respectiva.

Párrafo 2° De las funciones y atribuciones.

Artículo 42°.-

Las juntas de vecinos tienen por objetivo promover la integración, la participación y el desarrollo de los habitantes de la unidad vecinal. En particular, les corresponderá :

1.- Representar a los vecinos ante cualesquiera autoridades, instituciones o personas para celebrar o realizar actos, contratos, convenios o gestiones conducentes al desarrollo integral de la unidad vecinal.

2.- Aportar elementos de juicio y proposiciones que sirvan de base a las decisiones municipales.

3.- Gestionar la solución de los asuntos o problemas que afecten a la unidad vecinal, representando las inquietudes e intereses de sus miembros en estas materias, a través de los mecanismos que la ley establezca.

4.- Colaborar con las autoridades comunales, y en particular con las jefaturas de los servicios públicos, en la satisfacción y cautela de los intereses y necesidades básicas de la comunidad vecinal.

5.- Ejecutar, en el ámbito de la unidad vecinal, las iniciativas y obras que crean convenientes, previa

información oportuna de la autoridad, de acuerdo con las leyes, reglamentos y ordenanzas correspondientes.

6.- Ejercer el derecho a una plena información sobre los programas y actividades municipales y de servicios públicos que afecten a su comunidad vecinal.

7.- Proponer programas y colaborar con las autoridades en las iniciativas tendientes a la protección del medio ambiente de la comuna y, en especial, de la unidad vecinal.

Artículo 43°.-

Para el logro de los objetivos a que se refiere el artículo anterior, las juntas de vecinos cumplirán las siguientes funciones:

1.- Promover la defensa de los derechos constitucionales de las personas, especialmente los derechos humanos, y el desarrollo del espíritu de comunidad, cooperación y respeto a la diversidad y el pluralismo entre los habitantes de la unidad vecinal y, en especial:

- a) Promover la creación y el desarrollo de las organizaciones comunitarias funcionales y de las demás instancias contempladas en esta ley, para una amplia participación de los vecinos en el ejercicio de los derechos ciudadanos y el desarrollo de la respectiva unidad vecinal.
- b) Impulsar la integración a la vida comunitaria de todos los habitantes de la unidad vecinal y, en especial, de los jóvenes.
- c) Estimular la capacitación de los vecinos en general y de los dirigentes en particular, en materias de organización y procedimientos para acceder a los diferentes programas sociales que los benefician, y otros aspectos necesarios para el cumplimiento de sus fines.
- d) Impulsar la creación y la expresión artística, cultural y deportiva, y de los espacios de recreación y encuentro de la comunidad vecinal.
- e) Propender a la obtención de los servicios, asesorías equipamiento y demás medios que las organizaciones necesiten para el mejor desarrollo de sus actividades y la solución de los problemas comunes.

- f) Emitir su opinión en el proceso de otorgamiento y caducidad de patentes de bebidas alcohólicas y colaborar en la fiscalización del adecuado funcionamiento de los establecimientos en que se expendan.
- g) Colaborar con la municipalidad y organismos públicos competentes en la proposición, coordinación, información, difusión y ejecución de medidas tendientes al resguardo de la seguridad ciudadana.

2.- Velar por la integración al desarrollo y el mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más necesitados de la unidad vecinal y, al efecto:

- a) Colaborar con la respectiva municipalidad, de acuerdo con las normas de ésta, en la identificación de las personas y grupos familiares que vivan en condiciones de pobreza o se encuentren desempleados en el territorio de la unidad vecinal.
- b) En colaboración con el Departamento Municipal pertinente, propender a una efectiva focalización de las políticas sociales hacia las personas y los grupos familiares más afectados.
- c) Impulsar planes y proyectos orientados a resolver los problemas sociales más agudos de cada unidad vecinal.
- d) Proponer y desarrollar iniciativas que movilicen solidariamente recursos y capacidades locales, y busquen el apoyo de organismos gubernamentales y privados para la consecución de dichos fines.
- e) Servir de nexo con las oficinas de colocación existentes en la comuna, en relación con los requerimientos de los sectores cesantes de la población.

3.- Promover el progreso urbanístico y el acceso a un hábitat satisfactorio de los habitantes de la unidad vecinal. Para ello, podrán:

- a) Determinar las principales carencias en: vivienda, pavimentación, alcantarillado, aceras, iluminación, áreas verdes, espacios deportivos y de recreación, entre otras.
- b) Preparar y proponer al municipio y a los servicios públicos que correspondan, proyectos de mejoramiento del hábitat, en los que podrá contemplarse la contribución que los vecinos comprometan para su

ejecución en recursos financieros y materiales, trabajo y otros, así como los apoyos que se requieran de los organismos públicos. Estos se presentarán una vez al año.

- c) Ser oídas por la autoridad municipal en la elaboración del plan anual de obras comunales.
- d) Conocer los proyectos municipales o de los servicios públicos correspondientes que se ejecutarán en la unidad vecinal.
- e) Colaborar con la municipalidad en la ejecución y coordinación de las acciones inmediatas que se requieran ante situaciones de catástrofe o de emergencia.

4.- Procurar la buena calidad de los servicios a la comunidad, tanto públicos como privados. Para ello, entre otras, podrán:

- a) Conocer anualmente los diagnósticos y los programas de los servicios públicos que se presten a los habitantes de su territorio.
- b) Conocer anualmente los programas, cobertura y problemas de los servicios privados que reciban aportes públicos y de los servicios de transporte y telecomunicaciones.
- c) Ser oídas por la autoridad municipal en la definición de los días, características y lugares en que se establecerán las ferias libres y otros comercios callejeros.
- d) Promover y colaborar con las autoridades correspondientes en la observancia de las normas sanitarias y en la ejecución de programas de higiene ambiental, especialmente a través de campañas de educación para la defensa del medio ambiente, entre las que se comprenderán aquellas destinadas al tratamiento de residuos domiciliarios.
- e) Velar por la protección del medio ambiente y de los equilibrios ecológicos.
- f) Ser autorizadas para emitir certificados de residencia, de acuerdo con las normas establecidas por los organismos que correspondan, para los efectos de esta ley.
- g) Servir como órganos informativos a la comunidad vecinal sobre materias de utilidad pública.

Artículo 44°.-

Para el ejercicio de las funciones contempladas en el artículo anterior y las demás que señalen los estatutos u otras normas legales, las juntas de vecinos elaborarán los correspondientes programas de actividades y proyectos específicos de ejecución, así como el respectivo presupuesto de ingresos y gastos, para cada período anual. Tales documentos deberán ser aprobados en asamblea extraordinaria, por la mayoría absoluta de los socios presentes en la sesión, conforme lo disponen la letra i) del artículo 18 y la letra d) del artículo 22.

Párrafo 3° Del Fondo de Desarrollo Vecinal**Artículo 45°.-**

Créase, en cada municipalidad, un Fondo de Desarrollo Vecinal, que tendrá por objeto apoyar proyectos específicos de desarrollo comunitario presentados por las juntas de vecinos.

Este Fondo será administrado por la respectiva municipalidad y estará compuesto por aportes municipales, de los propios vecinos o beneficiarios y por los contemplados anualmente con cargo al Presupuesto General de Entradas y Gastos de la Nación. Estos últimos se distribuirán entre las municipalidades en la misma proporción en que ellas participan en el Fondo Común Municipal.

El concejo comunal establecerá, por la vía reglamentaria, las modalidades de postulación y operación de este Fondo de Desarrollo Vecinal.

TITULO VI: Normas Especiales sobre Organizaciones Comunitarias Funcionales.

Artículo 46°.- El número mínimo de personas necesario para constituir una organización comunitaria funcional será de quince en las zonas urbanas y de diez en las zonas rurales.

Artículo 47°.- Para pertenecer a una organización comunitaria funcional se requerirá tener, a lo menos, quince años de edad y domicilio en la comuna o agrupación de comunas respectiva.

TITULO VII: Organizaciones Comunales.**Párrafo 1° La Unión Comunal de Juntas de Vecinos.****Artículo 48°.-**

Las juntas de vecinos de una misma comuna podrán constituir una o más uniones comunales para que las representen y formulen ante quien corresponda las proposiciones que acuerden.

Las uniones comunales tendrán por objeto la integración y el desarrollo de sus organizaciones afiliadas y la realización de actividades educativas y de capacitación de los vecinos. Cuando sean requeridas, asumirán la defensa de los intereses de las juntas de vecinos en las esferas gubernamentales, legislativas y municipales.

No podrá negársele el derecho a participar en la respectiva unión comunal a ninguna junta de vecinos legalmente constituida. Cada junta de vecinos podrá pertenecer a una unión comunal.

Artículo 49°.-

Para constituir una unión comunal se requerirá celebrar una asamblea a la que deberán concurrir representantes de, a lo menos, un treinta por ciento de las juntas de vecinos que existan en la comuna respectiva.

La convocatoria a la referida asamblea deberá ser efectuada por el alcalde de la comuna, a solicitud de cualesquiera de las juntas de vecinos de dicho ámbito territorial, dentro de los treinta días siguientes a la fecha de la petición.

Cada junta de vecinos tendrá derecho a ser representada por su presidente, su secretario y su tesorero en la asamblea constitutiva y en las sesiones ordinarias y extraordinarias que celebre la unión comunal.

La unión comunal deberá proporcionar cédula identificatoria que acredite la calidad de dirigente a los miembros del directorio de las juntas de vecinos que la integran y a los miembros de su propio directorio.

Artículo 50°.-

Las uniones comunales serán dirigidas por un directorio de cinco miembros. A él podrán postularse los representantes de cada junta de vecinos.

En las elecciones del directorio de la unión comunal, cada representante de junta de vecinos tendrá derecho a votar por un solo candidato. Resultarán electos quienes, en una misma y única votación, obtengan las primeras cinco mayorías, resolviéndose por sorteo los empates.

En la sesión constitutiva los electos elegirán entre sí al presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y director de la organización. En el mismo acto se elegirá la comisión fiscalizadora de finanzas, de acuerdo con el inciso segundo del artículo 32 de esta ley.

Artículo 51°.-

La unión comunal deberá depositar una copia del acta de constitución en la municipalidad respectiva.

La unión comunal gozará de personalidad jurídica por el solo hecho de realizar el depósito del acta constitutiva, quedando sujeta, en lo demás, a lo dispuesto en los artículos 8° y 11°.

Corresponderá a la unión comunal la administración de su patrimonio.

Artículo 52°.-

Las juntas de vecinos podrán constituir agrupaciones en una misma población y en sectores territoriales de una misma comuna, que tengan continuidad o proximidad geográfica, y que se propongan soluciones a problemas comunes.

El reglamento señalará las normas que faciliten la agrupación de juntas de vecinos en sectores, cuando las circunstancias propias de la comuna lo hagan aconsejable.

Párrafo 2° Las Uniones Comunales de Organizaciones Comunitarias Funcionales.

Artículo 53°.-

Un veinte por ciento, a lo menos, de las organizaciones comunitarias funcionales de la misma naturaleza, existentes en cada comuna o agrupación de comunas, podrán constituir una unión comunal de ese carácter.

Lo establecido en los artículos 48, 49, 50 y 51 será aplicable a las uniones comunales de organizaciones comunitarias funcionales.

Párrafo 3° Normas Comunes a las Uniones Comunales.

Artículo 54°.-

Corresponderá al presidente de cada unión comunal su representación judicial y extrajudicial.

Las normas de los Títulos III y IV y las disposiciones de los artículos 22, 23 y 24 de esta ley serán aplicables a las uniones comunales.

Disposiciones Finales

Artículo 55°.- Derogase la ley No. 18.893.

Artículo 56°.-

Las juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias, así como las uniones comunales que tengan existencia legal a la fecha de publicación de la ley N°19.483, que no hubieren dado cumplimiento a lo prescrito en el artículo transitorio de la ley N° 19.418, podrán hacerlo en los siguientes plazos y para los efectos que en cada caso se señala .

Para adecuar sus estatutos, las organizaciones señaladas anteriormente tendrán un plazo de seis meses, contados desde el 30 de noviembre de 1996.

Durante este mismo plazo, las uniones comunales de organizaciones comunitarias funcionales deberán acreditar el requisito de representatividad establecido en el artículo 53.

Para renovar sus directorios, en la forma y por el término previsto en las disposiciones permanentes, las juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias tendrán un plazo de seis meses, contados desde el vencimiento del plazo legal para adecuar estatutos, definido anteriormente.

La inobservancia de las obligaciones establecidas en este artículo determinará la suspensión de los derechos y franquicias que a estas organizaciones concede el artículo 29.

Artículo Transitorio.-

Lo dispuesto en la oración final del inciso segundo del artículo 21, no será aplicable, por una sola vez, a quienes desempeñen al 30 de noviembre de 1996 algún cargo directivo en una organización comunitaria y que resulten elegidos en conformidad

a lo dispuesto en el inciso tercero del artículo transitorio de la ley N°19.418 o por aplicación del artículo 56° de la presente ley.

Anótese tómese razón y publíquese.-
EDUARDO FREI RUIZ-TAGLE, Presidente de la República.- **Carlos Figueroa Serrano**, Ministro del Interior.

Lo que transcribo a usted, para su conocimiento.- saluda a Ud., **Marcelo Schilling Rodríguez**, Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo.

V.
Ley N° 18.695
Orgánica Constitucional
de Municipalidades

L.O.C. DE
MUNICIPALIDADES

Título IV
sobre Participación
Ciudadana



TITULO IV SOBRE PARTICIPACIÓN CIUDADANA LEY N° 18.695, ORGÁNICA CONSTITUCIONAL DE MUNICIPALIDADES

TEXTO REFUNDIDO

Incluye Modificación introducida por la Ley N° 19.602, D.O., 25 de marzo de 1999

TITULO IV

De la Participación Ciudadana (Artículos 93-104)

Párrafo 1° De las instancias de participación

Artículo 93°.-

Cada municipalidad deberá establecer en una ordenanza las modalidades de participación de la ciudadanía local, teniendo en consideración las características singulares de cada comuna, tales como la configuración del territorio comunal, la localización de los asentamientos humanos, el tipo de actividades relevantes del quehacer comunal, la conformación etárea de la población y cualquier otro elemento que, en opinión de la municipalidad, requiera una expresión o representación específica dentro de la comuna y que al municipio le interese relevar para efectos de su incorporación en la discusión y definición de las orientaciones que deben regir la administración comunal.

Artículo 94°.-

En cada municipalidad existirá un consejo económico y social comunal, compuesto por representantes de la comunidad local organizada. Será un órgano asesor de la municipalidad, el cual tendrá por objeto asegurar la participación de las organizaciones comunitarias de carácter territorial y funcional, y de actividades relevantes en el progreso económico, social y cultural de la comuna.

La integración, organización, competencia y funcionamiento de estos consejos, serán determinados por cada municipalidad, en un reglamento que el alcalde someterá a la aprobación del concejo.

Los consejeros durarán cuatro años en sus funciones.

El consejo será presidido por el alcalde y, en su ausencia, por el vicepresidente que elija el propio consejo de entre sus miembros.

Con todo, los consejos deberán pronunciarse respecto de la cuenta pública del alcalde, sobre la cobertura y eficiencia de los servicios municipales de la comuna, y podrán además interponer el recurso de reclamación establecido en el Título Final de la presente ley.

El alcalde deberá informar al consejo acerca de los presupuestos de inversión, del plan de desarrollo comunal y del plan regulador.

El consejo dispondrá de quince días para formular sus observaciones a dicho informe.

Artículo 95°.-

Para ser miembro del consejo económico y social comunal se requerirá:

- a) Tener 18 años de edad, con excepción de los representantes de organizaciones señalados en la ley N°19.418;
- b) Tener un año de afiliación, como mínimo, a una organización del estamento, en caso que corresponda, en el momento de la elección;
- c) Ser chileno o extranjero avecindado en el país, y
- d) No haber sido condenado ni hallarse procesado por delito que merezca pena aflictiva.

La inhabilidad contemplada en la letra anterior quedará sin efecto una vez transcurrido el plazo contemplado en el artículo 105 del Código Penal, desde el cumplimiento de la respectiva pena.

Serán aplicables a los miembros del consejo económico y social comunal las inhabilidades e incompatibilidades que esta ley contempla para los miembros de los concejos en el artículo 74 y en la letra b) del artículo 75.

Asimismo, serán incompatibles con los cargos de consejeros regionales, concejales y consejeros provinciales.

Artículo 96°.-

Las atribuciones municipales en materia de participación ciudadana dispuesta en los artículos anteriores, no obstan a la libre facultad de asociación

que le corresponde a todos y a cada uno de los habitantes de la comuna, en cuyo ejercicio el conjunto de los habitantes o una parte de ellos, pueden darse las formas de organización que estimen más apropiadas para el desarrollo de sus intereses, con la sola limitación del pleno respeto a las leyes vigentes y al orden público.

Párrafo 2° De las audiencias públicas y la oficina de reclamos

Artículo 97°.-

Cada municipalidad deberá regular en la ordenanza municipal de participación a que se refiere el artículo 93 las audiencias públicas por medio de las cuales el alcalde y el concejo conocerán acerca de las materias que estimen de interés comunal, como asimismo las que no menos de cien ciudadanos de la comuna les planteen. Exceptúanse de esta exigencia las comunas de menos de 5.000 habitantes, en las que el concejo determinará el número de ciudadanos requirentes.

Sin perjuicio de la facultad reguladora del concejo, la solicitud de audiencia pública deberá acompañarse de las firmas de respaldo correspondientes, contener los fundamentos de la materia sometida a conocimiento del concejo y, además, deberá identificar a las personas que, en un número no superior a cinco, representarán a los requirentes en la audiencia pública que al efecto se determine.

Artículo 98°.-

Sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos anteriores, cada municipalidad deberá habilitar y mantener en funcionamiento una oficina de partes y reclamos abierta a la comunidad en general. La ordenanza de participación establecerá un procedimiento público para el tratamiento de las presentaciones o reclamos, como asimismo los plazos en que el municipio deberá dar respuesta a ellos, los que, en ningún caso, serán superiores a treinta días.

Párrafo 3° De los plebiscitos comunales y las consultas no vinculantes

Artículo 99°.-

El alcalde, con acuerdo del concejo, o a requerimiento de los dos tercios del mismo concejo o por iniciativa de los ciudadanos inscritos en los registros electorales de la comuna, someterá a

plebiscito las materias de administración local relativas a inversiones específicas de desarrollo comunal, a la aprobación o modificación del plan de desarrollo comunal, a la modificación del plan regulador u otras de interés para la comunidad local, siempre que sean propias de la esfera de competencia municipal, de acuerdo con el procedimiento establecido en los artículos siguientes.

Artículo 100°.-

Para la procedencia del plebiscito a requerimiento de la ciudadanía, deberá concurrir con su firma, ante notario público u oficial del Registro Civil, a lo menos el 10% de los ciudadanos inscritos en los registros electorales de la comuna al 31 de diciembre del año anterior, debiendo acreditarse dicho porcentaje mediante certificación que expedirá el Director Regional del Servicio Electoral.

Artículo 101°.-

Dentro del décimo día de adoptado el acuerdo del concejo, de recepcionado oficialmente el requerimiento del concejo o de los ciudadanos en los términos del artículo anterior, el alcalde dictará un decreto para convocar a plebiscito.

Dicho decreto se publicará, dentro de los quince días siguientes a su dictación, en el Diario Oficial y en un periódico de los de mayor circulación en la comuna.

Asimismo, se difundirá mediante avisos fijados en la sede comunal y en otros lugares públicos.

El decreto contendrá la o las cuestiones sometidas a plebiscito. Además, señalará la fecha de su realización, debiendo efectuarse, en todo caso, no antes de sesenta ni después de noventa días, contados desde la publicación de dicho decreto en el Diario Oficial.

Los resultados del plebiscito serán vinculantes para la autoridad municipal, siempre que vote en él más del 50% de los ciudadanos inscritos en los registros electorales de la comuna.

Las inscripciones electorales en la comuna respectiva se suspenderán desde el día siguiente a aquél en que se publique en el Diario Oficial el decreto alcaldicio que convoque a plebiscito y se reanudarán desde el primer día hábil del mes subsiguiente a la fecha en que el Tribunal Calificador de Elecciones comunique al Director del Servicio Electoral el término

del proceso de calificación del plebiscito.

En materia de plebiscitos municipales, no habrá lugar a propaganda electoral por televisión y no serán aplicables los preceptos contenidos en los artículos 31 y 31 bis de la ley Orgánica Constitucional sobre Votaciones Populares y Escrutinios.

Artículo 102°.-

No podrá convocarse a plebiscito comunal durante el período comprendido entre los ocho meses anteriores a cualquier elección popular y los dos meses siguientes a ella.

Tampoco podrán celebrarse plebiscitos comunales dentro del mismo año en que corresponda efectuar elecciones municipales, ni sobre un mismo asunto más de una vez durante el respectivo período alcaldicio.

El Servicio Electoral y las municipalidades se coordinarán para la programación y realización de los plebiscitos, previamente a su convocatoria.

Artículo 103°.-

La convocatoria a plebiscito nacional o a elección extraordinaria de Presidente de la República, suspenderá los plazos de realización de los plebiscitos comunales, hasta la proclamación de sus resultados por el Tribunal Calificador de Elecciones.

Artículo 104°.-

La realización de los plebiscitos comunales, en lo que sea aplicable, se regulará por las normas establecidas en la ley N° 18.700, Orgánica Constitucional sobre Votaciones Populares y Escrutinios, con excepción de lo dispuesto en el artículo 175 bis.

En todo caso, el costo de los plebiscitos comunales será de cargo de la municipalidad respectiva.

VI.
Ley N° 19.862
Registro de Personas
Jurídicas receptoras de
fondos públicos



DOCUMENTO DE TRABAJO

LEY 19.862, REGISTRO DE LAS PERSONAS JURÍDICAS RECEPTORAS DE FONDOS PÚBLICOS

Fecha Publicación: 08.02.2003

Fecha Promulgación: 30.01.2003

Organismo: MINISTERIO DE HACIENDA

Artículo 1°.-

Los órganos y servicios públicos incluidos en la Ley de Presupuestos y los municipios que efectúen transferencias, deberán llevar un registro de las entidades receptoras de dichos fondos.

En el caso de las entidades que reciban fondos públicos con cargo a la partida presupuestaria Tesoro Público, la obligación corresponderá a la institución que apruebe la transferencia o que sancione la asignación de los fondos correspondientes.

Igual obligación regirá respecto de las instituciones que autorizan donaciones o franquicias tributarias.

En todo caso, deberán registrarse las entidades que sean susceptibles de recibir recursos públicos contemplados en la Ley de Presupuestos o aquellas con derecho a crédito fiscal reguladas en el artículo 8° de la ley N° 18.985, en el artículo 69 de la ley N° 18.681, en el artículo 3° de la ley N° 19.247, y en el Párrafo 5° del Título IV, de la ley N° 19.712.

Asimismo, deberán registrarse las personas jurídicas o naturales que efectúen la donación correspondiente.

Artículo 2°.-

Para los efectos de esta ley se entenderá por transferencias las subvenciones a personas jurídicas, sin prestación recíproca en bienes o servicios, y, en especial, subsidios para financiamiento de actividades específicas o programas especiales y gastos inherentes o asociados a la realización de éstos; sea que estos recursos se asignen a través de fondos concursables o en virtud de leyes permanentes o subsidios, subvenciones en áreas especiales, o contraprestaciones establecidas en estatutos especiales, y otras de similar naturaleza, todo esto según se determine en el reglamento.

Artículo 3°.-

Quedan facultados y obligados a establecer registros, por el ministerio de esta ley, los órganos y servicios del Estado que asignen recursos de carácter público, en los que se clasificará, acreditará y proporcionará información pública sobre la existencia, antecedentes de constitución y funcionamiento de las entidades favorecidas, conforme al reglamento u ordenanza respectiva, que deberán dictarse dentro del plazo de ciento veinte días contado desde la fecha de publicación de este cuerpo legal.

Artículo 4°.-

En los registros se incorporará la información relativa a la individualización de las entidades mencionadas en esta ley, su área de especialización, su naturaleza jurídica, y sus antecedentes financieros.

Deberán consignarse también las actividades, trabajos o comisiones que se hayan encargado por parte de las entidades públicas y municipios; los recursos públicos recibidos y el resultado de los controles efectuados por la Contraloría General de la República y otros órganos fiscalizadores, cuando corresponda.

Artículo 5°.-

Las instituciones receptoras de las transferencias o donaciones deberán mantener actualizada la información a que se refiere el artículo anterior.

Artículo 6°.-

A las entidades a las que se refiere esta ley sólo se les podrá entregar recursos públicos o conceder franquicias tributarias una vez que se encuentren inscritas en el registro correspondiente y, en todo caso, únicamente a partir de la vigencia señalada en el artículo 1° transitorio.

Se aplicará a los funcionarios públicos que otorgaren recursos públicos a alguna de las entidades a que se refiere esta ley no inscrita en los Registros que se establecen, la sanción que corresponda de acuerdo al estatuto administrativo que los rija.

Por su parte, las entidades no inscritas en el registro correspondiente que reciban recursos públicos, deberán devolverlos reajustados con más el interés máximo convencional.

Artículo 7°.-

El Ministerio de Hacienda deberá dictar las normas e instrucciones por las que deberán regirse los registros antes mencionados y establecerá la forma en que deberán uniformarse los datos provenientes de las diversas entidades a que se refiere esta ley, los que incorporará en su propia base de datos.

Dicha Secretaría de Estado estará facultada para requerir información de los órganos y servicios públicos, antes citados, excluidas las municipalidades, para constituir un registro central de colaboradores del Estado, que será llevado por la Subsecretaría del Ministerio referido.

El reglamento, emanado del Ministerio de Hacienda, establecerá lo relacionado con la organización, coordinación, actualización y gestión de los registros mencionados en los incisos anteriores de este artículo. En todo caso, el reglamento podrá establecer sistemas simplificados para instituciones de menor tamaño.

Por su parte, con la información que proporcionen los municipios, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, dependiente del Ministerio del Interior, deberá establecer un registro central de colaboradores de las municipalidades. Se aplicará a los funcionarios municipales que otorgaren recursos de esas corporaciones a entidades no inscritas en los registros municipales, la sanción que corresponda de acuerdo a lo dispuesto en la ley N° 18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.

Además, las entidades no inscritas en el registro correspondiente que recibieren recursos municipales, deberán devolverlos reajustados más el interés máximo convencional.

La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo dictará el reglamento necesario para la adecuada organización, actualización y operación del registro a su cargo.

Artículo 8°.-

Cualquier persona podrá solicitar, tanto a las entidades que llevan registros sectoriales o municipales, como a la Subsecretaría de Hacienda o a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, la información contenida en el respectivo registro, la que será pública.

Artículo 9°.-

Todos los registros a que se refiere la presente ley deberán encontrarse a disposición de la Contraloría General de la República, con el propósito de facilitar su fiscalización.

Artículo 10.-

Los Ministerios de Hacienda y del Interior deberán celebrar convenios para que, a través de los medios electrónicos, se pueda intercambiar la información contenida en sus respectivos registros. Artículos transitorios

Artículo 11°.-

Las instituciones a que se refiere esta ley deberán establecer los registros correspondientes en el curso del año 2003, en base a las transferencias que se efectúen en dicho año. La información de dichos registros deberá estar disponible a través de medios electrónicos.

Sin embargo, el requisito establecido en el artículo 6° para entregar recursos públicos o conceder franquicias tributarias regirá sólo a contar del 1 de enero de 2004.

Artículo 12°.-

Los registros centrales a que se refiere esta ley deberán encontrarse consolidados el 1 de julio de 2004.

Los órganos y servicios públicos, cualquiera sea su naturaleza, que cuenten con la información respectiva, y las entidades particulares a que afecta esta ley, serán responsables de remitir a la Subsecretaría de Hacienda dicha información dentro del primer trimestre del año 2004.

La misma obligación tendrán las municipalidades y entidades particulares, en su caso, de enviar a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo la información correspondiente, en el plazo señalado en el inciso precedente.

Artículo 13°.-

El financiamiento del mayor gasto que irroque esta ley durante el año 2003, se hará con cargo al presupuesto de las reparticiones correspondientes, de la Ley de Presupuestos para dicha anualidad.

Artículo 14°.-

Sin perjuicio de las normas especiales de vigencia establecidas en este cuerpo legal, la presente ley entrará en vigor dentro de 90 días de publicada en el Diario Oficial.”.

Habiéndose cumplido con lo establecido en el N° 1° del Artículo 82 de la Constitución Política de la República y por cuanto he tenido a bien aprobarlo y sancionarlo; por tanto, promúlguese y llévese a efecto como Ley de la República.

Santiago, 30 de enero de 2003.-

RICARDO LAGOS ESCOBAR, Presidente de la República.- **María Eugenia Wagner Brizzi**, Ministro de Hacienda (S).- **José Miguel Insulza Salinas**, Ministro del Interior.- **Mario Fernández Baeza**, Ministro Secretario General de la Presidencia.

Lo que transcribo a Ud. para su conocimiento.- Saluda atentamente a Ud., Mario Marcel Cullell, Subsecretario de Hacienda Subrogante.

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

Proyecto de ley que establece registros de las personas jurídicas receptoras de fondos públicos

El Secretario del Tribunal Constitucional, quien suscribe, certifica que la Honorable Cámara de Diputados envió el proyecto de ley enunciado en el rubro, aprobado por el Congreso Nacional, a fin de que este Tribunal ejerciera el control de constitucionalidad respecto de sus artículos 1°, 3°, 4°, 7° y 8° permanentes, y 2° transitorio, y por sentencia de 28 de enero de 2003, declaró:

1. Que, los artículos 1°, 3°, 4°, 7° y 8° permanentes, y 2° transitorio, del proyecto remitido, son constitucionales.

2. Que, el inciso primero del artículo 1° transitorio, del proyecto remitido, es, asimismo, constitucional.

Santiago, enero 29 de 2003.- Rafael Larrain Cruz, Secretario.

FICHA REGISTRO ÚNICO, LEY 19.862

RUT:	Debe ingresar el R.U.T. de la organización.
NOMBRE:	Nombre de la organización.
RAZÓN SOCIAL:	Se repite nombre de la organización
PERSONALIDAD JURÍDICA:	Se debe ingresar número y fecha de otorgamiento de la personalidad Jurídica.
OTORGADO POR:	Debe ingresar el nombre de la institución pública (Municipio o Ministerio de Justicia u otra institución) que otorgó la personalidad Jurídica.
TELÉFONO:	Número de teléfono de la organización (Debe incluir código de área) o algún fono de contacto.
FAX:	Número de fax, si es que tiene la organización (Debe incluir código de área).
CORREO ELECTRÓNICO:	Correo electrónico de la organización. (Si lo tiene)
DIRECCIÓN:	Dirección de la organización, donde funciona o tiene su sede o bien donde se le puede enviar correspondencia.
PATRIMONIO:	Bienes que posea la organización, incorporadas a través de donaciones, herencias, legados, erogaciones y subvenciones que obtenga de persona naturales o Jurídicas, Municipalidad o de parte del Estado.
CAPITAL:	Bienes que posea la organización, incorporadas a través de donaciones, herencias, legados, erogaciones y subvenciones que obtenga de persona naturales o Jurídicas, Municipalidad o de parte del Estado.
ESTADO DE RESULTADO:	Balance anual que indica utilidades o pérdidas de la administración de la organización.
RUT REPRESENTANTE LEGAL:	Quién representa judicial y extrajudicialmente a la organización en el caso de las organizaciones regidas por la ley 19.418 corresponde al presidente o presidenta de la organización.

SE INGRESA A:
www.registros19862.cl



VII. Liderazgo efectivo en las Organizaciones Comunitarias



INTRODUCCIÓN AL TEMA

A un líder dirigente social le corresponde una amplia gama de tareas, que debe desarrollar constantemente, la experiencia que va logrando en su gestión, nos demuestra que muchas de estas tareas y responsabilidades, las impulsa sin tener elementos teóricos o de formación académica, más bien, su aprendizaje y conocimientos, se forma en la práctica, con estilo y gestión propia, diferenciándose entre cada uno de los(as) líderes.

Para llegar a ser un líder efectivo, lo primero es asumir que podemos mejorar y necesitamos cambiar algunos aspectos de nuestra conducta y, lo segundo, es tener la voluntad y la motivación para hacerlo, al reunir ambas condiciones, estamos en la vía de llegar a ser líderes más efectivos.

Un(a) líder efectivo debe ser capaz de reconocer que en sus prácticas recurrentes hay incompetencias, y puede ser un mejor líder.

Un(a) líder efectivo es capaz de lograr las metas aprovechando al máximo los recursos de la organización (trabajo, materiales, recursos humanos).

El(la) verdadero(a) líder viene a ser como una especie de vocero(a) o expresión visible de la voluntad colectiva. La posición de líder no es ningún privilegio especial del cual disfrutar, ser líder implica una verdadera responsabilidad, ser creíble a partir del ejemplo dado.

Concepto de líder y de liderazgo.

La relación entre las personas es de influencia mutua. Lo que una persona diga o haga, en una relación cara a cara, va a influir positiva o negativamente en el o los otros.

Cuando una persona es capaz de influir con sus ideas u opiniones en un número importante de personas, podemos decir que estamos frente a un líder.

El(la) líder se define como aquella persona que usa poder para lograr sus objetivos.

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, en cualquier situación o circunstancia se puede encontrar un líder.

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.

Comportamientos de líder.

En las diferentes disciplinas sociales se discutió durante muchos años si el líder nace o se hace. Los distintos estudios tendientes a establecer el carácter "genético" del líder fueron negativos.

Las investigaciones indican más bien que los líderes se hacen, adquieren una serie de comportamientos a lo largo de su vida, producto de su interacción y vivencia familiar, escolar, social. Cuando se plantea que el líder se hace, se está afirmando, entre otras cosas, que las personas pueden adquirir habilidades para serlo, pueden capacitarse o formarse. Las experiencias de vida son también aspectos que pueden ayudar a la generación de habilidades de liderazgo.

Es decir, el liderazgo es aprendido y se va nutriendo con el transcurso de la vida.

Dicho de otro modo, cualquier persona podría ser líder en alguna actividad, si se apropia o internaliza determinados comportamientos y habilidades.

Se puede decir que un líder tiene los siguientes comportamientos y habilidades.

- a) Realiza acciones apropiadas a la situación y al momento se está viviendo. Está en el lugar adecuado en el momento adecuado. Sabe captar qué está necesitando la gente, tiene visión de futuro para anticiparse a los hechos, actúa de manera que concita el acuerdo y el interés de las personas. Acciones como la de Arturo Prat, en 1879, que se lanza al abordaje en un acto suicida, Bernardo O'Higgins, en 1812, que escapa en Rancagua con sus soldados, son acciones apropiadas a la situación.
- b) Tiene y utiliza eficientemente una serie de habilidades. Evalúa técnicamente las posibilidades de hacer factibles en el mediano o largo plazo sus ideas, y por otra parte, comunicarlas y entusiasmar a las personas para involucrarse colectiva y activamente en lograr las metas y objetivos.

Estas habilidades pueden clasificarse como:

- **Habilidad conceptual.** Sabe imaginar y fijarse metas de largo plazo, es capaz de ver la totalidad e una situación más que aspectos puntuales de ella. Es capaz de tener una visión clara del futuro y de las posibilidades que éste brinda al grupo, organización o institución que lidera; es asimismo, capaz de tener claros los objetivos que deben guiar su acción y la de las personas que lidera. Tiene habilidad para organizar y planificar a largo plazo. (Pensar en grande)
- **Habilidad técnica,** que se refiere al conocimiento o competencias respecto de una materia o tema determinado. Un líder, aún cuando no tenga estudios acreditables, es poseedor de muchos conocimientos competencias en aspectos determinados. Así, hay líderes en diversas áreas: la economía, la formación de equipos de trabajo, el deporte, las ciencias exactas, u otras. Las organizaciones sociales han tenido muchos líderes con poca o nada de instrucción formal y que sin embargo, manejan muchos conocimientos que son relevantes e imprescindibles para su labor de líderes sociales. No obstante, el tener habilidad técnica no necesariamente implica que una persona pueda ser un buen líder, a la inversa, un buen líder posee también habilidad técnica.
- **Habilidad humana.** Sabe trabajar con personas, sabe transmitir acertadamente sus ideas, sabe persuadir, sabe generar equipos de trabajo eficientes. El líder es capaz de captar la atención de las personas, capaz de seducir -en el sentido de encantar, animar, entusiasmar- a sus seguidores, muchas personas sienten que su líder les llega a alma con sus palabras, que las enardece, que les transmite energía y dinamismo.

A nivel más cotidiano, un buen líder es capaz de captar la simpatía de sus asociados, es respetuoso en su comunicación con ellos, evita poner en evidencia delante de otros a los que están funcionando mal, es capaz de comprender a los integrantes de la

organización, sabe cómo estimularlo y alentarle, le reconoce sus logros y esfuerzos y puede mostrar las falencias del socio sin que éste se sienta desacreditado o disminuido en su estima.

- c) Tiene ideas o se hace partícipe de ideas que son compartidas por muchos otros. Es capaz de aglutinar a las personas en torno a ideas y acciones. El líder está atento a las necesidades e intereses de sus seguidores y puede idear acciones o instancias que ayuden a satisfacer esos intereses y necesidades; también es capaz de tomar ideas de otros y elevarlas a la categoría de ideas importantes por las que el grupo, la institución o la organización deben jugársela.

Liderazgo y tipos de poder.

Vimos que el liderazgo es la capacidad de ejercer poder sobre otros para lograr determinados objetivos. La posibilidad de ejercer liderazgo está relacionado con la fuente de poder, es decir de cuál es la instancia de donde proviene la capacidad de influir de líder.

Como veremos a continuación, hay 4 fuentes o tipo de poder.

Poder personal: Conocido también como poder carismático, poder referente o poder de personalidad, son habilidades que posee el individuo. Es esa habilidad para conseguir seguidores en virtud de lo que él es como persona. Se le atribuye magnetismo personal, una gran fe en sus objetivos y una gran confianza que atrae y retiene a sus seguidores. Parte importante de su liderazgo se afianza en las emociones de las personas, hay un deseo de seguirlo.

Poder legítimo, conocido también como poder de posición o poder oficial, es el que deriva de la ley, los estatutos o reglamentos. Hay acuerdo social en que existen tales cargos o puestos que deben ser llenados cumpliendo determinados requisitos. Ejemplos de este tipo de poder son el cargo de Presidente de la República; el de Comandante de Unidad; el Presidente de la Junta de Vecinos, etc.

Poder experto, es el derivado de la autoridad que da el conocimiento, el aprendizaje especializado. Surge del conocimiento e información que se tiene en campos o ámbitos determinados.

Poder político, proviene del apoyo de un grupo y deriva de la habilidad del líder para trabajar con personas y sistemas.

Hay alta 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.

A la inversa, cuando está ausente algún tipo de poder, el liderazgo se resiente: el experto que deja de serlo por manejar información o conocimientos ya superados; el(la) dirigente(a) político(a) que deja de ser apoyado por su base política, el(la) Presidente(a) de Junta de Vecinos que deja de ser apoyado por sus asociados.

ESTILO DE LIDERAZGO

Todas las personas tenemos una idea sobre cómo es el mundo, sobre cómo funcionan las cosas y sobre cómo son las personas. Estas ideas son las que nos guían en nuestro comportamiento, en nuestra manera de comprender la realidad y en nuestra manera de relacionarnos con los demás.

Ninguna persona, incluidos los líderes, escapa a este hecho. Por ejemplo, podemos pensar que el hombre debe siempre realizar labores masculinas y que jamás debe lavar los platos o mudar a la guagua; este pensamiento se basa en la creencia que “esas son cosas de mujeres”.

Del mismo modo, la forma en que los líderes ejercen el poder sobre otros se basa, precisamente, en lo que piensan de la gente y en la forma en que la perciben. Si el líder de una organización comunitaria piensa que los socios son irresponsables, es muy probable que intente mantener un control estrecho sobre ellos; por el contrario, si confía en sus capacidades, probablemente permitirá que ellos mismos regulen su conducta.

En relación con el comportamiento de las personas en las organizaciones, la mayoría de la gente comparte algunos supuestos (ideas comunes). Estos supuestos se agrupan en dos estilos de liderazgo totalmente opuestos: el autoritario y el democrático. Los líderes se conducen, generalmente, de acuerdo con alguno de estos dos estilos.

Ahora bien, para que un líder pueda comportarse de acuerdo a una de estas dos concepciones, necesita de gente que responda a cada uno de estos estilos. Esto se debe al carácter de las relaciones humanas: para funcionar democráticamente se necesita de gente que esté de acuerdo con esta manera de concebir el mundo; para funcionar autoritariamente se necesita de gente que esté acostumbrada a ser dependiente y a que se le diga todo lo que tiene que hacer.

Las personas, cuando se relacionan con otras y según cuál sea la relación, asumen alguna de estas tres actitudes:

a) Dependencia:

La persona dependiente espera que el otro sepa y diga qué hay que hacer, cómo se hace, dónde y cuándo. Depende del otro y se convierte en instrumento del otro. El dependiente se somete al otro.

b) Independencia:

A la persona independiente nadie le va a decir qué debe hacer; se las arreglará solita: mala suerte si no están de acuerdo con ella.

c) Interdependencia:

La persona interdependiente piensa que hay cosas que no sabe, pero otros las saben. Puede trabajar bien en grupo. Puede colaborar; a veces puede influir en los otros y otras veces serán los otros los que le influyan.

La concepción autoritaria de las relaciones acepta como natural la dependencia de las personas. Por el contrario, la concepción democrática se basa en la interdependencia y en la independencia.

Revisemos, a continuación, las principales características que convierten a un líder en alguien democrático o autoritario.

- Concepción Autoritaria.

La creencia de que las personas, por naturaleza, son flojas y hacen el menor esfuerzo posible para lograr las cosas, está a la base de esta teoría.

Según esta teoría, las personas dependen completamente de sus líderes y son incapaces de pensar por su cuenta. Esto hace que necesiten una

estrecha vigilancia y supervisión en todas sus tareas, así como constantes premios y castigos.

En general, los que adhieren a esta teoría, creen que las personas se resisten a cambiar y prefieren lo conocido y que, desde el nacimiento, son muy difíciles de cambiar.

Un líder que crea en esta teoría será un líder autoritario, que tendrá mucha dificultad en delegar tareas y funciones, y que se estará quejando constantemente de la poca participación de la gente.

- Concepción Democrática.

La naturaleza del ser humano es la autonomía y la responsabilidad. Esta creencia es la piedra fundacional de esta teoría. Esto significa que las personas son activas, 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.

Esta teoría postula, además, que la fuerza principal que mantiene a las personas activas en su trabajo o actividad es el deseo de lograr sus metas personales y sociales.

El(la) líder que crea en estos principios será un líder 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.

El dirigente y el liderazgo

Muchas de las funciones que la ley otorga a los(as) dirigentes de las organizaciones sociales están directamente relacionadas con el papel que debe realizar un líder en una institución.

Entre las atribuciones del presidente está la ejecución de los acuerdos de la asamblea. Ser capaz de ejecutar estos acuerdos implica ser capaz de conducir a los(as) socios(as) de la organización por un camino que los acerque a sus objetivos, planificar

cómo lograrlo, organizar el trabajo, aunar los esfuerzos de los socios y mantenerlos motivados para perseverar en sus objetivos.

El modo de llenar los cargos en una organización, a través de un mecanismo de elección directa, busca asegurar representatividad y rotación en los cargos. Esto hace presumir que se espera que los dirigentes sean líderes “naturales” y democráticos en sus organizaciones. Esto es, que las personas elegidas libremente por los(as) socios(as) como dirigentes de las organizaciones, influyan por sus méritos sobre el resto y no por el mero hecho de ocupar un cargo.

Liderazgo efectivo.

Para llegar a ser un líder efectivo, lo primero es asumir que podemos mejorar y que necesitamos cambiar algunos aspectos de nuestra conducta y, lo segundo, es tener la voluntad y la motivación para hacerlo. Reuniendo ambas condiciones, estamos en camino de llegar a ser líderes más efectivos.

Sin duda, todos los líderes quieren ser efectivos, es decir, desean 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 dirigente debe ser un líder efectivo, es decir, que con su comportamiento logre que los demás miembros se esfuercen en alcanzar las metas de la organización.

Algunas de las características que debe poseer un líder para ser efectivo.

- Usa el poder que tiene con responsabilidad y respeto por los integrantes de la organización.

- Su comportamiento es de un servidor de la organización y no como el dueño o el amo de ella.

- Usa eficientemente las funciones de un administrador: planifica, organiza, evalúa y controla.

- Tiene una clara visión del futuro de su organización y es capaz de transmitirla a los otros.

- Mantiene una dirección clara para acercarse a la misión de su organización o grupo.
- Sabe guiar y motivar a los otros en función de la misión y sus objetivos.
- Tiene iniciativa y estimula a que los demás también ejerzan la suya.
- Utiliza una serie de habilidades de comunicación que favorecen la integración, el trabajo de equipo y la identificación con las metas del grupo o de la organización así como la responsabilidad y la autorregulación.

Tipos de Liderazgo

El Líder Negociador da algo a cambio de algo; su contacto con el entorno es una transacción de recursos, de prestigio, de status, de materiales, de tiempo, de compromisos, etc.

El Líder Transformador cambia su entorno y su entorno lo cambia a él.

Existe una mutua satisfacción de necesidades y, como resultado de esa interacción, ambas partes salen beneficiadas, transformados. El líder transformador es el que compromete a la gente con la acción, que convierte a seguidores, en líderes, y que puede convertir a líderes en agentes de cambio.

Liderazgo Situacional, debemos tener siempre en cuenta que las organizaciones, los proyectos, los objetivos y los liderazgos se expresan en contextos, debe considerarse la posición que se ocupa en dicho contexto, un liderazgo situacional está permanentemente analizando el espacio que ocupa en el escenario.

TAREAS Y FUNCIONES DEL DIRIGENTE COMUNITARIO

a) Las tareas y funciones según la ley N° 19.418.

Ya en el capítulo 1 mencionamos que las organizaciones asignan a sus miembros responsabilidades permanentes, denominadas cargos, que la organización está constituida por la asamblea y por el directorio y se mencionaban algunos requisitos de ingreso fijados por la ley. Es el momento que veamos, de manera resumida, qué se dice acerca del directorio.

La mayoría de las organizaciones tiene un directorio constituido por los cargos de presidente(a), secretario(a), tesorero(a) y directores(as). Las personas que ocupan estos cargos forman, en conjunto, el directorio de la organización.

En el artículo 22, la ley N° 19.418 establece las funciones que debe desempeñar el presidente. El artículo 23, las funciones de los miembros del directorio, en general.

Estas funciones y tareas están definidas ampliamente, es decir, se señala lo que cualquier dirigente, de cualquier organización comunitaria (club deportivo, centro juvenil, centro de madres, junta de vecinos, etc.,) debe realizar por ley.

Al presidente le corresponde administrar el patrimonio de la organización y responder ante la ley por el desempeño de esta administración. Además, tiene las siguientes atribuciones:

- Citar a asamblea ordinaria o extraordinaria
- Ejecutar los acuerdos de la asamblea.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la organización.

Rendir cuenta anual a la asamblea del manejo e inversión de los recursos que integran el patrimonio de la organización.

- Rendir cuenta del funcionamiento general de la organización durante el año anterior.

Los otros miembros del directorio también deben responder ante la ley por el Ejercicio que sobre la administración de su organización les corresponda.

Además, tienen las siguientes atribuciones y deberes:

- Solicitar al presidente, por la mayoría de sus miembros, que cite a asamblea general extraordinaria.

- Proponer a la asamblea, en el mes de marzo, el plan anual de actividades y el presupuesto de ingresos y gastos.

- Colaborar con el presidente en la ejecución de los acuerdos de la asamblea.

- Colaborar con el presidente en la elaboración de la cuenta anual.

- Representar a la organización en los casos que expresamente lo exija la ley o los estatutos.

- Concurrir con su acuerdo a las materias de su competencia que señale la ley o los estatutos.

Los estatutos de la organización se preocupan de señalar obligaciones y deberes específicos para los(as) socios(as) y el directorio, que pueden ser distintos de otras organizaciones.

La ley es amplia y no puede establecer cada tarea que el(a) dirigente(a) o los socios deben realizar en la vida cotidiana de la organización, pero el “término administrar la organización” deja incluidos todos aquellos aspectos.

Queda claro, sin embargo, que la ley supone corresponsabilidad del directorio en la administración de la organización y supone colaboración y trabajo colectivo.

b) Las tareas y funciones no explicitadas por la ley

Al(la) dirigente(a) comunitario le corresponde una amplia gama de tareas, que debe desarrollar constantemente, para el óptimo funcionamiento de la organización. Veamos, en detalle, cada una de ellas.

• Facilitador.

El(la) dirigente(a) es quien facilita un clima organizacional donde se promueven la participación y la distribución del poder entre todos los integrantes de ella y donde se reconoce y valora los recursos de las personas y se toma en cuenta las necesidades de ellas.

Para ello es necesario que tenga actitudes y habilidades de comunicación y sepa utilizar ciertas herramientas o técnicas para realizar un trabajo de grupo eficiente y participativo.

Esto se irá desarrollando más extensamente en los próximos capítulos.

• Orientador.

El(la) dirigente(a) debe ser capaz de conducir y orientar la marcha de la organización. Por eso, sabe

exactamente cuáles son los objetivos de la organización y su misión última e intenciona las tareas y actividades en ese sentido. Su aporte implica recordar los objetivos, proponer acciones, generar los equipos que mejor pueden desarrollar determinadas tareas.

Es capaz de reconocer cuándo y en qué momento deben participar todos o una parte de los miembros en las diferentes decisiones. Es capaz de orientar al grupo para comunicaciones efectivas, para que el grupo respete las decisiones tomadas, y pueda desarrollar estrategias adecuadas para resolver problemas.

• Educador.

El dirigente democrático educa a los(as) integrantes de la organización con su ejemplo y con sus aportes. Esto permite que muchas otras personas estén capacitadas para relevar en sus puestos a los(as) dirigentes(as), con igual o mayor eficiencia.

Se educa: dando toda la información relevante, asignando responsabilidades y apoyando cuando es necesario, estimulando a los que no se atreven a asumir responsabilidades o a emitir opiniones, siendo responsable en el ejercicio del cargo de dirigente(a) y mediando en los conflictos de la organización.

• Organizador.

Esta es la función que mejor ejecutan los dirigentes realizándola muchas veces en forma solitaria. No obstante, es importante destacar que el dirigente democrático y participativo es capaz de organizar junto con otros. El sabe cómo se planifica y aplica las técnicas y métodos necesarios para que la planificación sea un trabajo compartido; tiene claro lo que se requiere para realizar una actividad, pero también sabe delegar responsabilidades, asumiendo más bien una labor de control y evaluación de los procesos.

Hay otras funciones que cumple el(la) dirigente(a), pero consideramos que éstas son las más importantes para una organización comunitaria democrática.

¿Dirigente(a) o líder?

Cuando una persona es elegida por su organización para ocupar un cargo, recibe automáticamente la cuota de poder que ese cargo

implica. Es lo que en el capítulo anterior llamamos “poder legítimo”, y decimos que esa persona es un dirigente.

El cargo de dirigente, como lo indica su nombre, está establecido básicamente para dirigir la organización, es decir, para coordinar y orientar los esfuerzos de todos los miembros tras los objetivos y metas comunes.

El cargo está definido de acuerdo con las funciones y tareas necesarias para lograr los objetivos, sin importar si lo va a ocupar Pedro, María o José. Es decir, se espera que Pedro como dirigente, haga exactamente lo mismo que María, que ya dejó el cargo.

Por lo general, se elige a una persona para que ocupe un cargo porque se le reconoce alguna capacidad, por ejemplo que tiene desplante, sabe hablar y se las “canta clarito a los dirigentes”, aunque no se sepa nada más de ella. Se supone que, por esa capacidad suya, será un buen líder.

Pero hay que recordar que el líder tiene una forma de comportarse especial y distinta del que no es líder (actúa en forma apropiada a las circunstancias, usa una serie de habilidades y tiene ideas que otros comparten y por las cuales se unen a él.)

Puede suceder, así, que la persona que sabe hablar y “se las canta clarito” a los dirigentes, cuando llega a presidente no sabe atar ni desatar respecto a cómo hacer una reunión, ni cómo planificar, o puede ser poco respetuoso, y así sucesivamente. Es decir, tiene una característica de liderazgo, pero le faltan otras.

A la inversa, puede haber un miembro de la organización que sabe hacer cosas, que tiene buenas relaciones con los demás, que tiene ideas importantes respecto de cómo lograr los objetivos y no es dirigente.

En definitiva, lo que queremos expresar es que un dirigente no es necesariamente un líder. Y que, a su vez, un líder no es necesariamente un dirigente.

Sin embargo, como lo que distingue a un líder, del que no lo es, es su comportamiento, y como el comportamiento puede ser aprendido, un dirigente que no se comporta como líder puede llegar a ser líder.

La pregunta ¿dirigente o líder? Ya no tiene

sentido si entendemos que, para nosotros, dirigente es la persona que ocupa un cargo que le exige una serie de funciones y tareas. Líder es la persona que tiene una serie de comportamientos que le permiten influir sobre las personas y los eventos que le rodean.

Lo ideal es que cada dirigente(a) de organización social adquiera el máximo de comportamientos de líder: ser capaz de actuar de acuerdo a las circunstancias, tener ideas que convoquen a muchos y poseer habilidades humanas y técnicas relacionadas con su cargo de dirigente(a).

El Dirigente y la Participación.

El dirigente comunitario desempeña un cargo y éste le otorga poder en la organización. Su poder, por otra parte, proviene de las personas, las que esperan que lo use en bien de la organización.

Aspectos importantes que indican si una organización está bien son la participación activa de sus miembros, y el cumplimiento de metas y tareas planificadas. Estos aspectos están íntimamente relacionados.

La participación activa y comprometida se da sobre la base de una conducción por parte de los dirigentes, que permita y posibilite el protagonismo de sus miembros, de manera que realicen eficientemente sus acciones, por una parte y, por otra, que logren hacer realidad sus anhelos y cumplan los objetivos que toda la comunidad se haya propuesto

Esto, en muchas organizaciones sociales no se da y de un tiempo a esta parte se vivencia una crisis de participación en las organizaciones, y también una disminución de la gente organizada.

Cuando se buscan las causas de esta crisis, algunas personas señalan que una buena cuota de responsabilidad la tienen los propios dirigentes(as) sociales, por su actuación irresponsable o por su estilo de liderazgo. Otras, explican la crisis a partir del desfase entre las necesidades de los(as) ciudadanos(as) y las características y propósitos de las organizaciones sociales.

Por su parte, los(as) dirigentes(as) también se quejan, señalan que los miembros de sus organizaciones son apáticos, cómodos, que descansan en ellos y que, finalmente, terminan haciendo solos las tareas que debieran ser asumidas por el conjunto.

Es difícil ponerse de acuerdo en quién tiene la razón porque, lo más probable, es que en todas estas posiciones exista algo de verdad. Sin embargo, aunque no encontremos la explicación más apropiada, algo podemos hacer para enfrentar este problema. Un buen punto de partida es que, tanto dirigentes(as) como integrantes de la comunidad, están de acuerdo en que la crisis existe.

En este curso hemos optado por responder a algunas necesidades de formación percibidas por los propios dirigentes(as) de organizaciones sociales, para cumplir con más efectividad sus funciones y superar las dificultades mencionadas.

La misión compartida.

Existe una función que juega un rol trascendental en la vida de la organización y que debe ser asumida por sus dirigentes: desarrollar una misión compartida.

“Tener una misión compartida en la organización significa que, tanto los miembros como los dirigentes, miran hacia el mismo punto, lo que implica tener la misma visión acerca de cuál es la razón de ser de la organización. Además, la misión es definida en conjunto, de acuerdo a los intereses comunitarios y a las necesidades de todos. Cuando ésta es compartida, se hace más fácil el trabajo en conjunto, ya que, en la medida que yo logro lo que quiero, todos logramos satisfacer nuestros intereses.”

El término misión fue originalmente empleado para referirse a asuntos religiosos y militares, aunque actualmente se ha ampliado su uso a todo tipo de organizaciones.

Ejemplos provenientes de esos tipos de organizaciones pueden ayudarnos a aclarar el concepto de misión.

Misión

Es declaración precisa de hacia donde se quiere ir.

Responde a las preguntas:

¿Qué quiere SER la Organización?

¿Qué quiere HACER la Organización?

¿A QUIÉN quiere servir la Organización?

ES LA RAZÓN DE SER DE LA ORGANIZACIÓN

Requisitos que debe cumplir una misión

- Es Única, le da identidad y unicidad a la Organización.
- Es enunciada de manera Simple, Directa y Precisa.
- Es Creíble para los miembros de la Organización.
- Es Compartida por todos los integrantes de la Organización.
- Se orienta al exterior de la Organización.
- Se orienta al futuro.

¿Como un dirigente social puede llegar a ser líder?

Un(a) dirigente(a) social es un(a) líder cuando pone en movimiento y energiza a los(as) socios(as) en torno a la misión compartida. En otras palabras, es el proceso mediante el cual el(la) dirigente(a) fortalece en los(as) socios(as) la creencia de que es posible lograr la misión.

Esto es fundamental para la vida de la organización, porque las personas actuamos de acuerdo con lo que creemos. Esto quiere decir que, cuando se está realmente convencido, se tiene más probabilidad de conseguir, lo que se persigue, porque se hace el máximo de esfuerzo para ello.

Además, en este proceso de dinamización ocurre que las personas encuentran mucha satisfacción en lo que hacen, y que la frustración es menor, aunque los resultados que se logren no sean los deseados. Es mucho mayor la frustración que se experimenta cuando se siente o cree que algo que se desea es imposible de alcanzar.

Por otra parte, como el esfuerzo se comparte, hay también beneficios secundarios: la gente se conoce más, se desarrollan nuevas habilidades y se aprende, con la experiencia, cómo hacer mejor las cosas.

Existen tres formas básicas con las que el dirigente puede aumentar el compromiso y el trabajo de los socios de la organización: la obtención de logros reales, animación y estímulo emocional y, finalmente, la modelación ejemplificadora del(la) dirigente(a).

Examinemos estas tres formas de dinamizar la organización:

- Obtención de logros reales:

Todos los éxitos que se obtengan, grandes o pequeños, estimulan el esfuerzo por lograr lo deseado. Para esto es importante que el(la) dirigente(a) planifique con los(as) demás integrantes del directorio las tareas que se debe llevar a cabo, en forma realista y a la vez desafiante. Cada tarea debe ser definida con claridad, señalando los plazos en que se realizará y el propósito que tien (para qué sirve). Es mejor comenzar con tareas pequeñas que con tareas grandes.

- Animación y estímulo emocional:

La probabilidad de que una persona emprenda una tarea, por difícil que sea, aumenta cuando el líder expresa verbalmente su confianza en la capacidad de la persona a quien se le encarga. Así, se trata de “levantar la moral de las personas”, mediante un mensaje del dirigente que hace confiar a los socios en sus propias capacidades. Por lo tanto, se trata de mensajes con una fuerte carga emocional positiva acerca del futuro. Este tipo de mensajes sirve para aliviar la tensión o, al menos, da la posibilidad de que la gente exprese sus dudas sobre los posibles resultados de los esfuerzos que se emprenderán.

- Modelación ejemplificadora:

Los(as) dirigentes(as) son muy visibles para los(as) socios(as), se notan más que los demás. En este sentido, ellos pueden usar positivamente esta visibilidad sirviendo de modelo de comportamiento a los(as) socios(as).

Un(a) líder audaz, que muestra confianza en sí mismo, activo y respetuoso de los demás, puede inspirar a otros a actuar de la misma manera. Un(a) líder puede mostrar cómo hacer una tarea, haciéndola en conjunto con los socios, y no sólo diciendo a los(as) demás, cómo habría que hacerlo.

Ejercicio:

A continuación se presentan pares de afirmaciones, una que tiene X; otra que tiene Y.

Encierre en un círculo la X si la afirmación correspondiente se acerca más a lo que usted piensa. Por el contrario, encierre en un círculo la Y si la afirmación correspondiente es la que está más de acuerdo con su manera de pensar.

1. X____ Por naturaleza, las personas son flojas y prefieren hacer el menor esfuerzo posible
- Y____ Por naturaleza, las personas son activas, se fijan metas y disfrutan en su desempeño

2. X____ Las personas aunque sean maduras, dependen naturalmente de sus líderes
- Y____ Las personas maduras desean la independencia, quieren ser responsables y autorrealizarse
3. X____ Las personas esperan que alguien las dirija y no les gusta pensar por su cuenta
- Y____ Las personas son capaces de autodirigirse, de analizar los hechos y pensar por su cuenta.
4. X____ Las personas necesitan instrucciones específicas acerca de lo que deben hacer y sobre cómo tienen que hacerlo
- Y____ Las personas pueden idear sus propias maneras de hacer las cosas, e incluso mejorarlas.
5. X____ Las personas necesitan ser supervisadas y vigiladas estrechamente y que se les alabe cuando lo han hecho bien o se les rete cuando lo han hecho mal
- Y____ Las personas necesitan ser respetadas porque son capaces de asumir responsabilidades y porque son capaces de autocorregirse cuando cometen errores.
6. X____ Las personas se mueven intereses materiales inmediatos.
- Y____ Las personas buscan causas o intereses que den sentido a su vida, como pertenecer a una iglesia, a un sindicato, a las organizaciones comunitarias
7. X____ A las personas les gusta que las traten con amabilidad y buena educación.
- Y____ Las personas desean ser tratadas con verdadero respeto por los demás
8. X____ Las personas necesitan que las empuje o arrastre
- Y____ Las personas necesitan que los demás les permitan ser libres, y ser estimuladas, ayudadas.

9. X___Las personas se resisten a cambiar, prefieren lo conocido.

Y___Las personas se cansan de la rutina y prefieren tener experiencias nuevas; todo el mundo es creativo en cierta medida .

10. X___Las personas están formadas por la herencia, por la niñez y la juventud. Cuando son adultas ya no cambian.

Y___Las personas crecen constantemente, nunca es tarde para aprender; las personas gozan aprendiendo y ampliando su comprensión y capacidades.

Se entenderá por habilidad todo aquello que una persona puede aprender o acerca de lo cual puede adquirir pericia, teniendo las capacidades físicas o mentales para lograrlo y que utiliza en distintos ámbitos de su vida.

VIII. Resolución de conflictos en el ámbito comunitario



RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Documento preparado por el Sr. Aldo Meneses, Sociólogo, Docente Universidad de Chile, para el Taller de Resolución de conflictos, Escuela de Verano para Dirigentes(as) Sociales, Funcionarios(as) Públicos y Municipales y Representantes de ONG's; Organizado por la División de Organizaciones Sociales en Enero de 1998, Realizado en la Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política, Universidad de Chile.

1.- EL CONFLICTO COMO RELACIÓN SOCIAL.

El ser humano siempre y especialmente cuando vive en sociedad se mueve tras intereses en algunos casos personales y en otros colectivos. La vida cotidiana en cada instante nos fuerza a optar o elegir entre alternativas diversas respecto tanto a la satisfacción del interés que daremos prioridad como a la forma o instrumento a través del cual realizaremos lo decidido. Esto hace que el conflicto se encuentra en el centro de toda relación social.

Un conflicto no puede nacer más que de la presencia de otras u otros. Además pertenece al orden de lo vivido en forma cotidiana, con períodos de calma y de desbordes.

Poco importan las razones circunstanciales de orden reivindicativo, ideal o afectivo que le motiven, el conflicto nace de una elección diferente que hacen los participantes de una relación social y que implica un desacuerdo.

A partir de la diversidad de causas que pueden provocar un conflicto, resulta imposible reducirlo a un tipo único.

Pero, ¿qué es conflicto? Este consiste en un enfrentamiento intencional entre dos personas o grupos de una misma especie que manifiestan unos a la vista de los otros una intención hostil, en general a propósito de un derecho y que por mantener, afirmar o restablecer el derecho tratan de quebrar la resistencia del otro, eventualmente por el recurso a la violencia, la cual según el caso puede orientarse a aniquilar al adversario.

Algunos comentarios explicativos al respecto:

- 1) El enfrentamiento es voluntario.
- 2) Los dos antagonistas deben ser de la misma especie (no hay conflicto entre un hombre y un animal).
- 3) La intencionalidad conflictual implica una voluntad hostil, es decir una voluntad de dañar al otro.
- 4) El objeto del conflicto es en general, un derecho no sólo en el sentido de una disposición formal sino como reivindicación de justicia.
- 5) El conflicto trata de quebrar la resistencia del otro. Se trata de una confrontación de dos voluntades donde una busca dominar al otro con la esperanza de imponerle una solución.
- 6) El riesgo de enfrentamiento conflictual está en relación con el esquema de relación de fuerzas.

El conflicto puede devenir cooperación: esta actitud debe ser evaluada con sentido ético pues los objetivos pueden tener una connotación inmoral (banda o pandilla).

No todo lo que resulta de un conflicto es negativo, existen también potencialidades positivas.

En algunos casos el conflicto puede destruir la capacidad de actuar y provocar el desgarramiento del grupo u organización o incluso su disolución. Puede conducir también al desinterés o a la insurrección. En este sentido quien quiere destruir una organización puede comenzar promoviendo conflictos, tratando de reducir las alternativas de solución.

Algunas potencialidades constructivas del conflicto son : al interior del grupo y dependiendo del tipo de problema, puede despertarse una mayor unidad o integración social. En general, el conflicto permite expresar las tensiones productivas o creativas que, reprimidas, pueden debilitar al grupo o paralizarlo.

El conflicto contribuye también a liberar energías acumuladas y a superar la rutina de las relaciones sociales. Las tensiones hostiles son

evacuadas a través del conflicto, lo que permite mantener el sistema.

En un conflicto en que las partes disponen de cauces de expansión previstos por el sistema, los adversarios aparecen como oponentes o divergentes, pero no como enemigos.

Por ejemplo, en los grupos con relación estrecha entre los miembros y mucha intolerancia y sanciones frente a conductas desviadas, las reacciones serán: de parte de la autoridad, tendencia a negar los conflictos percibidos como amenazas a la existencia del grupo. De parte de los disidentes: marginación, búsqueda de sustitutos del conflicto, acumulación de agresividad.

En los grupos donde la interacción no está sometida a control, la expresión es libre, la información está disponible y existe tolerancia a la diversidad.

2.- LA GÉNESIS CONFLICTUAL.

Algunas fuentes frecuentes de conflicto son: las reivindicaciones, los antagonismos grupales y las tensiones. La sociedad moderna se ha habituado a ciertas formas como la huelga que podemos llamar reivindicación. Hay otros casos donde la huelga se transforma en sabotaje o acciones de mayor violencia que podemos llamar antagonismo.

Algunas causas de estas tensiones son:

Diferenciación de actividades : a medida que la organización crece, desarrolla subsistemas más especializados lo que lleva a que los grupos desarrollen mentalidades distintas y comienzan a adquirir sus propios intereses.

Recursos compartidos : cuando un grupo pretende aumentar sus recursos, otra área o sector deberá perder o ceder una parte de los suyos.

Actividades interdependientes:

cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros.

Todos los antagonismos o reivindicaciones no terminan en conflictos, en el fondo es el juego de éstos el que termina la diversidad de relaciones sociales. Ellos suscitan conflictos cuando : uno de estos pretende ejercer hegemonía sobre otros, o cuando uno se esfuerza por excluir a otros.

3.- EL DESARROLLO DEL CONFLICTO.

Gradualidad conflictual.

El conflicto nunca se desarrolla con la misma intensidad, puede avanzar más en una zona y disminuir en otras. Tres factores principales actúan en la graduación conflictual : la ideología, la transgresión y el impacto de la muchedumbre.

En general, la ideología se relaciona con la política y el poder, pero también debe relacionarse con la técnica, la fe y la ciencia.

La transgresión : la regla es el soporte de toda organización, pero ésta siempre es violada, de allí que la transgresión sea un fenómeno social. Ello no nace solamente del conflicto, sino que puede provocarlo por la fascinación que produce el hecho de atravesar el límite de lo prohibido.

Las muchedumbres desenfrenadas : puede ser causal de un conflicto a partir de una situación que se ha hecho insoportable para el grupo.

Los medios y las tácticas.

Como toda relación social, el conflicto está sometido a la relación entre medios y fines. Su finalidad intrínseca consiste en imponer una voluntad a otro, pero no por el sólo hecho de hacer preservar la voluntad sino porque ello le impediría acceder a otro objetivo determinado. Sobre el fin general aparece un objetivo particular.

Entre los medios destacan dos especialmente : la sorpresa y la táctica.

Si uno de los imperativos del conflicto es la economía de medios, la sorpresa juega un gran rol.

4.- DIVERSOS RESULTADOS.

Los resultados o salidas "amorfas" : es el caso cuando las partes no llegan a un acuerdo y es necesario recurrir a "mediadores" que disuelven las pasiones o prohíben disimuladamente los antagonismos.

La victoria y la derrota : debemos entender por victoria el medio que debe permitir alcanzar los objetivos que se habrían obtenido sin ella. Tanto la victoria como la derrota están determinadas por el contexto.

La victoria no es más que el instante efímero y puntual del triunfo marcado por la rendición del otro que acepta o no su derrota.

Compromiso y reconocimiento.

Cuando el conflicto no se termina por una victoria o una derrota, puede darse una resolución perder-perder, que busca un arreglo sobre la base de concesiones recíprocas para poner fin a un conflicto o prevenirlo, lo que exige una gran voluntad, coraje para dominar las pasiones y los intereses, los rencores y amarguras.

El reconocimiento respeta la integridad del otro en la diferencia, sin respetar la legitimidad de la diferencia el reconocimiento no es completo.

Otra importante forma de resolver conflicto es la resolución ganar-ganar, donde las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas. Esta última forma que sin duda es la ideal, es la más conocida bajo el nombre de negociación, la cual por su importancia merece una atención esencial.

5.- LA NEGOCIACIÓN.

Podemos entender por Negociación, intercambios y procedimientos entre dos personas o representantes de grupos con ideas o intereses divergentes, en vistas a llegar a un acuerdo a propósito de un disentimiento en curso.

El método supone que existe consentimiento entre los participantes sobre esta manera de proceder. Así entendida ella comprende el reconocimiento de derechos o al menos de algunos derechos y cualidades de los diversos interlocutores y el deseo de debatir, en principio con buena fe, diferentes causas sin querer imponer una solución unilateral, por tanto dispuestos a hacer concesiones.

Componentes de la negociación:

- 1) Existencia de un conflicto o previsión de uno, actual o potencial.
- 2) Reconocer al otro un mínimo de poder y aceptar comunicarse.
- 3) Convicción de que vale la pena negociar, es decir, ceder un punto para aceptar otro.
- 4) Disposición de hacer un esfuerzo común (cooperar) y renunciar a tomar una decisión unilateral.

5) Utilización de medios pacíficos.

La NEGOCIACIÓN basada en el diálogo evita:

- caer en la ilusión de un supuesto entendimiento total.
- limitarse a un contexto de relaciones de autoridad impositiva o represiva.
- buscar la solución al conflicto por la vía violenta.

Razones por las cuales negociar:

- las partes deben seguir trabajando juntas después del conflicto.
- lo que está en juego es importante para ambas partes.
- el costo de la negociación es menor que el del conflicto.
- nadie tiene asegurada la victoria y cualquiera de las partes tiene la capacidad de producir un grave daño a la otra.
- las ventajas actuales de uno u otro no son permanentes, la correlación de fuerzas puede cambiar.

Otras razones circunstanciales:

- la situación exterior puede presentarse favorable a la NEGOCIACIÓN
- las partes exteriores al conflicto pueden hacer presión sobre los protagonistas para obligarlos a negociar.
- los otros medios utilizados no han dado resultados.

Es necesario ver que tanto la negociación como el conflicto son dos formas de tomar decisiones para modificar una relación social.

Toda NEGOCIACIÓN se desarrolla sobre un trasfondo de relaciones de fuerza, la cual es utilizada como golpes de fuerza durante el desarrollo de la negociación. Algunas negociaciones no son más que engaños para ganar tiempo en la espera de mejorar la relación de fuerzas.

La NEGOCIACIÓN supone diversas calidades: conocer los datos implicados, ser paciente y perseverante, tener un temperamento firme y atento, saber escuchar, poseer el tacto incluso hasta la "mentira elegante".

Algo importante a retener es que “todo no es negociable”. Siempre hay principios y valores sobre los cuales no se puede transar sin perder la razón de ser, la independencia, la identidad o simplemente la libertad de maniobra.

6. ETAPAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN.

Toda NEGOCIACIÓN tiene una táctica y una estrategia que podemos reconocer a través de las etapas del proceso de negociación.

Primera etapa: preparación interna del grupo.

El grupo debe definirse y clarificar sus posiciones, anticipar posibles resultados, preocuparse sobre las características de mi adversario, sobre mi propio grupo, sobre la situación (es favorable la coyuntura o no ?).

Segunda etapa: el primer encuentro.

Se desarrollan las primeras intervenciones que fijan los límites de la negociación, los procedimientos y límites de lo negociable, la creación de comisiones, fechas, plazos.

Tercera etapa: el segundo encuentro.

Puede durar bastante tiempo, aparecen los líderes, se desarrolla el trabajo de comisiones o expertos. Cada grupo evalúa el camino recorrido, se discuten posibles concesiones. En esta etapa se utilizan diversas tácticas o estratagemas como : el juego del intransigente-negociador, las amenazas o advertencias, las sobredemandas, la disimulación de la información, las ausencias o retrasos voluntarios, la agresividad verbal, los cambios de negociador, las rupturas (suspensión temporal de la NEGOCIACIÓN), utilizar la propia debilidad. Es posible recurrir también a las “negociaciones de pasillo”, crear divisiones artificiales en la parte contraria, el doble lenguaje.

Procedimientos que facilitan los acuerdos.

Tácticas positivas que muestran una disposición favorable como por ejemplo, en caso de llegar a un punto muerto, promover la búsqueda de soluciones imaginativas.

También se pueden hacer proyecciones poniendo en evidencia los problemas que se podrían suscitar si no se alcanzan acuerdos.

Por otra parte, a veces es conveniente evidenciar con claridad los objetivos para demostrar confianza en el interlocutor y en el proceso en curso. Es posible también fijar prioritariamente la atención

sobre aquellos puntos de más fácil resolución para dar muestras de buena disposición y dejar para el último los de mayor desacuerdo.

Demostrar que se está dispuesto a hacer un cierto sacrificio, esperando algo en reciprocidad.

Cuarta etapa: resultado de la negociación.

Los resultados pueden ser positivos : integración. Ello significa que al final se ha logrado una integración de los beneficios percibidos por las partes en negociación.

Compromiso:

Esto significa que cada parte renunció a algo para obtener otra cosa más válida.

Resolución de Conflictos



IX. Diseño y elaboración de proyectos comunitarios



1-. ANTECEDENTES.

La Formulación de Proyectos ha estado presente en la vida cotidiana y no siempre ha sido fácil su comprensión y análisis. Más aún, en el mundo de las organizaciones sociales, es un tema que se encuentra presente y con grandes dudas para los dirigentes(as). Por ello hemos deseado enfrentar este tema, compartiendo con Uds. algunas consideraciones sobre la temática de formulación de Proyectos.

Deseamos hacer una revisión sobre el tema de planificación, acción permanente y cotidiana, no por ello asumida en plenitud. A la vez conocer los términos utilizados en esta área para permitir un mayor y mejor entendimiento, acercándolos a la vida permanente.

Normalmente ante una petición comienzan a surgir las dificultades. No siempre tenemos la capacidad de señalar claramente lo que deseamos. Ello en parte a no tener claro nuestro objetivo o bien porque la petición no es clara. Esto se expresa desde nuestra vida familiar en adelante.

A partir de ello, hemos estado trabajando el tema en distintas jornadas; creemos que no se resuelve por si solo, pero se logra abrir las puertas de la comunicación. Ese el deseo de nuestro trabajo. Hoy presentamos este taller, donde esperamos aportar al trabajo de capacitación que desarrollan los(as) dirigentes(as) sociales.

2-. INTRODUCCIÓN.

La planificación implica la realización de, a lo menos, tres grandes etapas:

a) Plan:

formas de ordenamiento superior; tienen un carácter de totalidad y son generalmente formulados a largo plazo.

b) Programa:

conjunto coordinado de proyectos orientados a realizar los objetivos del plan. Supone proyectos vinculados entre sí, debido a que en muchos casos un proyecto tiene como requisito la realización de otro. El programa es de mediano plazo.

c) Proyecto:

es la **unidad elemental** del proceso de planificación y programación. El proyecto es de **corto plazo**

Un **Proyecto** está constituido por un **conjunto de actividades** complementarias que es necesario realizar **para alcanzar uno o varios objetivos.**

Proyecto es:

- Una **ordenación de actividades y recursos** que depende del medio donde surge y se desarrolla; es decir, del contexto económico, político y social que lo enmarca y **requiere una metodología.**
- **Aterrizo** al plano de la operación lo **planificado y programado** en una organización.
- Es la traducción escrita de la acción o **acciones** que se desea realizar **para enfrentar un “problema”.**
- El proyecto se refiere a un **tiempo determinado**, tiene un principio y fin.
- Todo proyecto es un **plan de acción;** con **objetivos claros** y compartidos.

La comunidad cuenta con una herramienta escrita valiosa para impulsar su propio desarrollo.

El plan de acción ordena el conjunto de tareas e iniciativas que servirán para enfrentar un problema (ordenar actividades, medios y recursos para lograr una meta u objetivo en un plazo determinado).

Una organización puede planificar una serie de proyectos a distintos niveles:

- Para **mejorar** su barrio.
- Para **fortalecer** la organización.
- Para **crear** nexos con otras organizaciones de la comunidad.
- Para **colaborar** en la gestión comunal

3-. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS.

Un proyecto se diseña sobre la base de un diagnóstico en el cual se detectan los “problemas” que aquejan a la comunidad.

El diagnóstico es el mismo que sirve de partida para la planificación y la elaboración de programas.

Lo importante es que el proyecto apunte a solucionar un problema específico entre los muchos que puedan existir en una comunidad.

4-. ETAPAS QUE CONTEMPLA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS.

4.1-. Planteamiento del problema

Se plantea un “problema”, que siempre es una interrogante, una oración en forma de pregunta.

- ¿**A cuántos** afecta el problema?
- ¿**Que consecuencias** acarrea?
- ¿**Cuáles son las causas** del problema?
- ¿**Que soluciones se han intentado** antes?
- ¿**Con qué recursos contamos** para solucionarlo?

El diagnóstico requiere averiguar, recolectar y ordenar la información; existen para ello las siguientes técnicas, por ejemplo:

a) Asamblea:

En ella los miembros de la organización realizan este diagnóstico

b) Entrevista:

Aplicable a dos o más personas, sobre la base de una serie de preguntas. Recoge información (datos, opiniones, críticas, nuevas ideas, planes, etc.) sobre temas específicos del diagnóstico.

c) Encuesta:

El cuestionario de preguntas es idéntico para todos, permite averiguar y cuantificar aspectos importantes de la realidad.

A quién encuestar: Consulta a **TODOS** o a **una parte** de la población involucrada. Preguntamos a muchas personas, en un tiempo breve, (preguntas **cerradas** y **pocas abiertas**;

evitar los cuestionarios **largos**; hacer una propuesta o **test**; **procesar** los datos.

4.2-. Idea o Solución.

Se **formulan ideas** que permitirían, en el corto plazo, solucionar el problema planteado.

4.3-. Selección de Alternativas.

Una idea puede tener varias alternativas para concretarse; por consiguiente se debe seleccionar aquella que ofrezca mayores ventajas comparativas de acuerdo a los recursos que se tienen o que potencialmente se puedan obtener.

La **mejor alternativa** de solución es siempre la que consigue **mayores beneficios** al **menor costo** posible en el **menor tiempo** posible.

4.4-. Definición de los Objetivos del Proyecto.

Se debe definir lo que se **quiere obtener**, el **cambio que se desea producir**, o sea, los objetivos a alcanzar. Conviene distinguir entre objetivo general y objetivos específicos.

El objetivo general expresa el logro deseado y posible de obtener frente al problema como un todo. Es el intento de responder las siguientes preguntas:

¿Qué queremos hacer?
¿Qué cambios deseamos lograr frente a la situación problema?

Una vez definido el objetivo General, estamos en condiciones de concretarlas en acciones parciales que lleven a conseguir la meta u objetivo general: son los objetivos específicos.

4.5-. Plan de Actividades del Proyecto.

Aquí se deben pensar y organizar las actividades.

Las actividades hay que diseñarlas para cada objetivo específico.

Pueden ser una o más. Para formular con precisión cada actividad, hay que preguntarse:

- **¿En qué consiste?** (Acción).
- **¿A quiénes y cuántos ayuda?** (Destinatarios).
- **¿Dónde se hará?** (Lugar)
- **¿Cuándo se realizará?** (Plazos)
- **¿Quiénes la harán?** (Responsables)
- **¿Con qué se hará?** (Recursos)

4.6-. Ejecución.

Ejecutar el plan es poner en práctica las actividades y sus derivados. La clave para el éxito de un proyecto está en asumir las siguientes premisas:

A) Constitución de un equipo eficiente de trabajo:

- Formar **equipo afiatado**, que conozca su forma de trabajar
- Que tenga **buena comunicación**
- Exista una clara **delimitación de responsabilidades**
- Tener mecanismos para la **solución de conflictos**

B) Revisión de tareas específicas

- Nombrar **responsables** de la actividad y tareas.
- **Planificar** actividades y tareas y supervisar tareas
- **Comunicar** resultados, problemas y mejoras de métodos

C) Capacitación, asesoría y seguimiento

- **Evaluar habilidades**, grados de dificultad, materiales requeridos
- **Capacitar** en las áreas en que se detecta falencias
- **Asesorar** en proyectos más difíciles
- **Seguimiento** de tareas que se realizan (ver dificultades, atrasos, costos, aciertos)

D) Cronograma.

Ordena, jerarquiza y controla actividades o tareas que se deben realizar para lograr un objetivo o meta.

El Cronograma o carta Gantt **ordena** las **actividades** y **fija el plazo** para cumplirlas.

5-. EVALUACIÓN.

Revisar los resultados esperados de una acción o actividad, siguiendo criterios conocidos y conversados en la comunidad.

La evaluación más conocida responde a la pregunta **¿Se lograron los objetivos propuestos?**, si, no o en parte.

Otros aspectos a revisar durante el proceso son por ejemplo:

- ¿Es la más conveniente?
- ¿Habrá una mejor alternativa?.

Observar:

- ¿La información (RRHH y materiales) corresponde a la realidad?.
- ¿Existe un nivel de participación esperado?
- ¿En qué etapas o actividades fue mejor?
- ¿En cuáles se logró menos?

Evaluación durante el proceso.

Seguimiento; permite conocer antecedentes útiles para reformular plan de acción; permite imaginar nuevas tareas para mejorarlo

Evaluación al término del proceso.

Ayuda a pensar hacia adelante, arroja lecciones (repetir acción o proyecto para enfrentar otros temas a resolver).

TIEMPO ACTIVIDAD	Semanas							
	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^a	7 ^a	8 ^a
a)								
b)								
c)								
d)								

6-. PAUTA BASE PARA ELABORAR PROYECTOS.

TEMA	PREGUNTAS RELEVANTES	EXPLICACIÓN
Identificación de la organización	¿Cuáles son los datos relevantes de la organización?	Se debe señalar: Nombre de la organización; Dirección, Comuna, Ciudad o Región, Teléfono; Director o Responsable; Breve descripción de la organización.
Nombre del proyecto	¿ Qué actividad se realizará? ¿ Dónde y cuándo ? ¿ A quiénes va dirigido ?	Debe resumir el proyecto y especificar características. No importa si es extenso, al leerlo se debe comprender el proyecto.
Breve resumen del proyecto	¿ Cuál es el “problema” y sus causas? ¿A quiénes beneficiará ? ¿A cuántos? ¿En qué lugar específico se realizará? ¿ Quién se encargará del proyecto? ¿ Quiénes financian? ¿Cuándo se solicita? ¿ Cuánto dura el proyecto?	Obstáculos a la mejora de la calidad de vida de la población. Problemas que debe resolver el proyecto. Número, sexo, edad, pertenencia a organización. Comuna, población, barrio. Institución o persona responsable, representante legal. Dirección. Fecha. Describir posibles fuentes de financiamiento internas (de la organización), Municipio, Ministerios, ONGs, etc. Describir plazos para cada actividad del proyecto.
Justificación	¿ Qué problemas resolverá el proyecto ?	Problemas concretos que se espera resolver.
Objetivos	¿Cuál es el objetivo general y los objetivos específicos?	Describir el logro deseado y posible de obtener.
Etapas contempladas	¿Qué etapas contempla el proyecto?	Describir las etapas que contempla la ejecución del proyecto.
Actividades	¿Qué acciones concretas se ejecutarán?	Describir cada una, señalando sus características, el tiempo y los recursos destinados a ellas.
Beneficios esperados	¿Qué se espera lograr ?	Beneficios concretos o productos que se espera conseguir con el proyecto.
Presupuesto	¿Cuáles son los gastos del proyecto?	Detallar por separado los gastos e ingresos del proyecto en su totalidad.
Evaluación	¿ Cómo se evaluará?	Describir mecanismos de evaluación del proyecto.

7-. ANEXO: Formato básico para la presentación de proyectos.

1. NOMBRE DEL PROYECTO						
Debe reflejar, en forma resumida, las metas o producto que se busca alcanzar.						
2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA						
La definición del problema establece una situación que se desea cambiar. Al definir el problema indique: a) cuál es el problema. b) quiénes están afectados, y dónde. c) cuál es la situación de ese grupo, la que se desea cambiar. d) qué sucedería a mediano plazo con esa situación, si no se realiza el proyecto.						
3. OBJETIVOS						
a) ¿Cuál es el objetivo general? Se debe precisar cuál es el propósito, resultado o cambio que se desea alcanzar.				b) ¿Cuáles son los objetivos específicos? Hay que establecer los pasos necesarios para el cumplimiento del objetivo general.		
4. ETAPAS Y ACTIVIDADES CONTEMPLADAS EN EL PROYECTO						
Describir las etapas que contempla la ejecución del proyecto (las etapas se ponen en marcha a partir de la aprobación del proyecto). Las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos. Una etapa llega a su fin cuando se ha cumplido un objetivo específico o meta parcial, lo que permite pasar a otra fase del proyecto.						
5. ETAPAS Y ACTIVIDADES EN EL TIEMPO						
	1a.Sem	2a.Sem	3a.Sem	4a.Sem	5a.Sem	6a.Sem
Etapa 1:						
Actividad N° 1						
Actividad N° 2						
Evaluación *						
* Siempre se debe evaluar el Proyecto, pudiendo realizarse en distintas etapas del mismo.						
6. PRODUCTOS DEL PROYECTO						
Son los resultados concretos que se lograrán a través de las actividades del proyecto, esto es los bienes y/o servicios específicos y reales que entregará. Deben indicarse en forma cuantificada.						
7. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO						
Indicar quienes recibirán: a) directamente los productos del proyecto (beneficiarios del proyecto) b) indirectamente los productos del proyecto (beneficiarios indirectos).						
8. IMPACTOS DEL PROYECTO						
Indicar lo que se espera lograr al final del proyecto, después de haber alcanzado con éxito los objetivos. Se pretende: a) Demostrar cómo los logros del proyecto habrán modificado favorablemente y en forma estable las condiciones iniciales. b) Determinar el grado de autosuficiencia adquirida por los participantes en el proyecto.						

9. Relación del Proyecto con otras Iniciativas

Indique:

- a) Si el proyecto se complementa con otros proyectos o iniciativas de la localidad. b) Si se cuenta con la cooperación de otras instituciones u organizaciones sociales. Adjuntar la documentación que acredite, en caso de disponerla.

10. Breve Resumen del Proyecto

Se puede hacer dando respuesta a las siguientes interrogantes:

- a) ¿Cuál es el problema y sus causas? b) ¿Qué se pretende lograr con el proyecto? Solución Propuesta.
c) ¿A quiénes beneficiará? ¿A cuántos? d) ¿Dónde se implementará? Lugar.
e) ¿Con qué recursos? f) ¿Quiénes lo harán? Responsable. Con la colaboración de quienes más?
g) ¿Cuánto tiempo durará? Plazos. h) El proyecto forma parte de algún programa o plan más amplio? En caso de ser así, especifique y señale como este proyecto colabora a su desarrollo.

11. Presupuesto del Proyecto

a) Recursos Humanos:

- Número de personas que se requiere
- Características de la persona requerida (profesional, técnico, monitor, etc.)
- Especificar la actividad que desarrollará
- Monto a cancelar (por unidad de tiempo).

b) Recursos Operacionales

Materias primas para la confección de productos o realización de actividades

- Tipo y cantidad de materiales
- Costo individual de los materiales
- Costo total de los materiales

c) Recursos de Infraestructura

Instrumentos o bienes durables requeridos para la realización de productos o actividades.

- Tipo y cantidad de inmobiliario
- Costo individual de arrendamiento o compra
- Costo total de Infraestructura

12. Fuentes de Financiamiento

Señalar las fuentes de financiamiento que contempla el proyecto, estableciendo los aportes que se solicitan y especificando otro financiamiento si existe.

13. Responsable del Proyecto y Seguimiento del Proyecto

a) Señalar el Departamento, Oficina o el Programa en que recae el Proyecto y el nombre de la persona responsable del proyecto.

b) Señalar el Departamento, Oficina o el Programa en que recae el seguimiento y el nombre de la persona encargada de efectuarlo.

14. Evaluación

Puede implementarse durante el desarrollo del proyecto y/o al final de éste. La evaluación debe considerar elementos tales como:

- a) Cobertura: se refiere a la cantidad de personas que participan en la implementación del proyecto y el número de beneficiarios.
b) Opinión de los participantes, que entrega información respecto a: organización de las actividades implementadas, beneficio de los productos, funcionamiento de los productos, etc.
c) Índice de participación y deserción de las actividades propuestas en el proyecto.

X. Comunicación para la organización: Hacia una comunicación efectiva



NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN

Una de las características que nos define como seres humanos es nuestra posibilidad de comunicarnos y comprendernos. Es esto lo que nos convierte, entre otras, en seres sociales y políticos.

Pero siendo la comunicación una práctica cotidiana e imprescindible, no está exenta de dificultades e incomprensiones.

Solemos escuchar que muchas de los problemas interpersonales y organizacionales se derivan de problemas en la comunicación.

De ahí entonces la importancia de una comprensión acerca de lo que constituye la comunicación.

Para esto daremos una definición transitoria que iremos enriqueciendo. Entenderemos la comunicación como:

Un intercambio entre dos o más personas mediante la palabra oral o escrita y otras expresiones. Lo que implica que comunicarse es mucho más que solo hablar o escribir: la comunicación es toda conducta o comportamiento que las personas realizan cuando están en relación con otros.

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN:

Podemos entonces enunciar los principios de la comunicación. El primero nos señala que tenemos dos registros para comunicarnos: Uno verbal: palabras, argumentos, razones, y otros tipos de signos; y otro registro no-verbal: gestos, ademanes, expresiones corporales en general, y que pueden ser conscientes o inconscientes.

De aquí se desprende un segundo principio: Es imposible no comunicar. Ya que por una parte, al no comunicar estamos justamente comunicando tal disposición, como por ejemplo aburrimiento, estar “amurrados”, etc.; y por otra, si bien no emitimos palabras, nuestro cuerpo, por medios de gestos y ademanes, expresa y emite ciertos mensajes de manera consciente y/o inconsciente.

De la relación entre estos dos, podemos extraer el tercer principio: Toda comunicación tiene

un nivel de contenido y un nivel de relación. El nivel de contenido es el mensaje que transmitimos (lo que me dijo), y el nivel de relación se refiere a la forma en que comuniqué el mensaje (como lo dije). Por ejemplo, unos simples “buenos días”, nivel de contenido, puede estar expresando un sentido amistoso, desganado, irónico, optimista (nivel de relación). Lo que significa que es el nivel de relación el que determina el sentido y estilo de la comunicación entre las personas. De ahí su importancia. Por eso el dicho popular “lo importante no es lo que dijo sino como lo dijo”. Compare por ejemplo, lo que Ud. dice o escucha a nivel verbal, con lo que dice o escucha a nivel no-verbal.

Ahora bien, en el contexto de esta definición general es posible ubicar distintos modelos acerca de los factores y variables que intervienen en este proceso. Nosotros mostraremos dos, entre muchos posibles, tratando de rescatar los alcances y consecuencias que se desprenden de entenderla de una u otra forma.

PRIMER MODELO:

Modelo Clásico de la Comunicación

Consiste en entender la comunicación básicamente como el mensaje que va desde quien lo emite (emisor) hasta quien lo recibe (receptor). Por ejemplo, el que escribe este documento sería el emisor de un mensaje y, Ud. que lo lee, sería el receptor.

En este proceso además de los factores ya mencionados, encontramos: La codificación: con que signo, expresión o lenguaje, el emisor dice su mensaje: verbal, no verbal u otros.

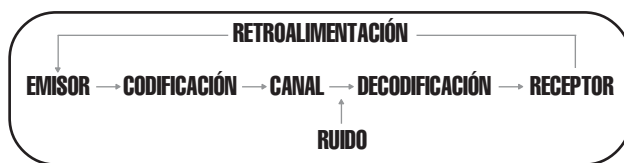
El canal: El medio por el cual se transmite el mensaje: un diario, una radio, una citación, la voz, etc.

La decodificación: se refiere a como el receptor “traduce” o entiende el mensaje.

También en este proceso interviene la retroalimentación: que es cuando queremos comprobar como ha sido entendido nuestro mensaje, o lo que hemos dicho o entendido. En este sentido, en una asamblea, por ejemplo, la mejor manera de retroalimentarnos es preguntar el parecer y la opinión de los demás, ya que así podemos adecuar nuestro mensaje, si es que comprobamos que no hemos sido entendido bien o no nos hemos expresado de forma clara para los demás.

El último factor a tener en cuenta es el ruido. Con esto no nos referimos solamente a la bulla ambiental, sino a todo aquello que interfiere u obstaculiza que el mensaje que sale del emisor llegue de forma semejante al receptor. Por lo tanto el “ruido” puede estar presente en cualquier factor del proceso. En el emisor, cuando no se explica bien, no modula, carece de información etc.; en el receptor, cuando no anda de buen ánimo, no sabe que significa una determinada palabra, etc., en el canal, cuando este no es el adecuado, muchas reuniones, dinámicas de grupos, etc.

FLUJO DE LA COMUNICACIÓN:



Los Problemas en la Comunicación

Lo importante es que tanto emisor como receptor, deben adecuarse hasta lograr un espacio compartido de entendimiento. También debemos tener en cuenta que queremos decir, es decir cuál es nuestro mensaje; cuales son nuestros receptores, el canal o medio es el apropiado o no; yo como receptor, que es lo que está interfiriendo que no me permite entender bien, que mensaje estoy recibiendo, etc. De esta forma tomamos conciencia que los malentendidos o problemas de comunicación y entendimiento, es una responsabilidad compartida, al igual que su solución.

SEGUNDO MODELO:

Modelo Alternativo de la Comunicación

Para explicar esta forma, nos haremos la siguiente pregunta, a propósito de nuestro rol: ¿Qué es lo que más hacemos a diario en nuestras respectivas organizaciones?

La Organización como una Forma de Comunicarse entre sus Integrantes

Lo que las personas más hacen en las organizaciones es hablar y escuchar. Por eso podemos definir a una organización como un modelo comunicacional determinado. Esto quiere decir que las organizaciones tienen una determinada forma de comunicarse entre sus integrantes y que hace que

esa organización sea de esa determinada manera.

Intentemos explicar esto. En general, vemos a nuestra actividad cotidiana de dirigentes sociales como una suma de cosas o tareas: reuniones, contactos, hacer documentos, etc; que vamos completando en la medida que vamos realizando nuestra labor.

ORGANIZACIÓN: Coordinación de Conversaciones

Lo que no observamos es que al realizar las tareas, desde las más simples a las más complejas, estamos siempre coordinando nuestras acciones con otros; lo que implica ver cualquier tipo de organización como una simple conversación.

Esta forma de entender la comunicación y las conversaciones, la podemos observar de mejor manera, a partir también de ámbitos típicamente personales.

Por ejemplo: ¿Qué es lo que nos hace surgir una determinada emoción: alegría, aburrimiento, esperanza, pesimismo, etc.?

Las Emociones y Estados de ánimo también pueden ser observadas como Conversaciones Internas y personales

En general decimos, que una emoción nace a partir de determinados hechos o situaciones que pasan, es decir a cada emoción, que puede llegar a ser un estado de ánimo, le corresponde una experiencia o hecho determinado. Pero nos percatamos o damos cuenta que entre el hecho o situación y la emoción existe otro fenómeno. ¿Cuál?

Una conversación. En este caso una conversación con nosotros mismos, una conversación interna. Demos un ejemplo sencillo.

¿Qué sucede si nos encontramos en la calle a boca de jarro con una persona que conocemos y, cuando estamos listos a saludarla....ella pasa de largo?

Si yo me digo a mí mismo, algo así como: “seguramente le caigo mal” o “que tipo más engreído”, etc., seguramente me provocará una determinada emoción. En este caso por llamarla de una forma, displacentera.

Si por el contrario, me dijese algo como: “que

tipo más distraído” me generará hacia él o ella, una emoción más placentera que la anterior.

Por último, si me digo: “seguramente le contaron lo que dije de él o ella” tendré otra emoción algo más paranoica.

Mirado desde este punto de vista, las emociones aparecen provocadas no por situaciones, sino como me cuento esas situaciones, es decir, por conversaciones internas. En otras palabras: nosotros sentimos como pensamos, es decir, como conversamos internamente.

Ahora podemos volver a nuestro punto de entender a las organizaciones como una coordinación de conversaciones y acciones.

Sea cual sea la labor que nos toca desarrollar, hay algo que siempre está presente. Podemos estar seguros que cuando la gente trabaja conjuntamente en algo, ocurren dos cosas: se pedirán ayuda entre sí y habrán respuestas con respecto a ese pedido de ayuda.

Podemos identificar estos dos momentos, diciendo que en toda conversación existen peticiones y promesas.

¿Qué es una promesa? Prometer es algo propio de los seres humanos. Común y cotidianamente las hacemos sin decir las explícitamente, e incluso sin querer decir, “le prometo”, aún así las personas pueden escuchar compromisos. En el sentido común tomamos las promesas como algo que hacemos sólo en situaciones especiales, o algo que se cumple o rompe algo que tiene que ver más bien con una cuestión moral.

También muchos de nosotros podemos querer evitar las promesas, o pensamos que podemos ignorarlas simplemente porque no queremos o no nos gusta hacerlas..

Desde el punto de vista que estamos viendo, las promesas no son cosas, sino compromisos que ocurren en las conversaciones y que nos permiten coordinarnos con otros, condición para que las cosas que queremos que ocurran, sucedan realmente.

Pongamos un ejemplo sencillo: supongamos que se acuerda en una asamblea de vecinos(as), fijar una próxima reunión para tratar un determinado punto.

Ahí existe una promesa: el de hacer la reunión y una petición, entre otras; de que los vecinos(as) concurren, convoquen a otros, etc.

Muchos de los presentes, organizaran parte de su vida, en relación a las promesas y peticiones: dejarán tiempo, invitarán a los vecinos, los(as) dirigentes(as) averiguarán información, se pedirán salas para la reunión, quizás esto implique que se les niegue a otros grupos, etc., etc; miles de coordinaciones a partir de lo anterior. Podemos comprender entonces lo que significará que esa reunión se suspenda o, la información que se suponía a conseguir no se haya alcanzado.

Nuestras posibilidades en la vida dependen del cumplimiento de las promesas que otros hacen...pero también las acciones de otros dependen de nuestros compromisos.

Identidad Pública Personal y Organizacional

Cuando tomamos seriamente nuestras promesas, aceptamos que cambiar una promesa no estará ausente de consecuencias, ya que son esenciales para construir nuestra imagen e identidad personal y organizacional.

Aprender a Escuchar

Escuchar, es decir, captar las peticiones y las promesas es lo que distingue una buena coordinación, que permite una organización eficiente y eficaz, de una deficiente, con todos los gastos de recursos humanos y materiales que conlleva.

¿Por qué ocurre esto último comúnmente? Porque ha veces no escuchamos o no nos hacemos cargo de nuestros compromisos y peticiones.

Escuchar es mucho más que oír. Implica sintonizarse empáticamente con los otros. Corresponde a una actitud, a un estado de ánimo y la sintonización como predisposición para escuchar las preocupaciones e intereses de los otros. Un(a) dirigente(a) es justamente eso: aquel que se hace cargo de tales preocupaciones e intereses.

Aquí podemos dejar planteada una pregunta: ¿Qué peticiones escuchamos de nuestros asociados(as)? ¿Cuáles son los compromisos que les hacemos, más allá de los formulados explícitamente?

HACIA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Siete Habilidades para una Comunicación Efectiva

Ya hemos visto la importancia de la comunicación tanto para nuestra propia vida personal como para sostener una organización sana. Presentaremos ahora algunas habilidades básicas que nos permitan revisar nuestros estilos personales y sociales de comunicarnos; entendiendo por esto nuestras capacidades para expresarnos y escuchar, de manera que nos permita lograr mejores relaciones interpersonales y organizacionales.

1.- ¿Qué debemos Preguntarnos?

- Si estamos comunicando lo que queremos comunicar
- Si nuestras palabras y actos son coherentes con nuestros sentimientos y actitud emocional y corporal
- Reconocer a que nivel me estoy comunicando: nivel de contenido: que se dice; nivel de relación: como se dice.
- Por ejemplo, si un participante se pone agresivo u ofendido, la comunicación se hará más dificultosa si nos centramos solamente a nivel de contenido, olvidando que el problema está a nivel de la relación.

2.- ¿Cómo pedir y afirmar?

- Cuando pidamos algo: Ser específico: ¿A quién se lo pedimos?, ¿Qué queremos?, ¿Para cuando lo queremos?, ¿Con que nos quedaremos satisfechos?
- Cuando afirmemos algo: Debemos aportar la evidencia y argumentos concretos que respalden nuestras afirmaciones y juicios.

3.- Ser Empáticos

- Ser empáticos significa colocarnos en el lugar del otro. Demostrar que entendemos y comprendemos lo que dice y como se siente.

4.- Usar el pronombre “YO”

- Cuando decimos “yo” en nuestras afirmaciones, nos referimos antes que nada a nosotros, dejando en claro que lo que expresamos es nuestra propia y personal manera de ver las cosas y no necesariamente como son. De esta forma dejamos abierta la posibilidad de otras maneras de comprender. “Me parece”, “opino”, “pienso”, expresan mensajes “yo” y apuntan a la propia responsabilidad de señalar lo que queremos decir.

5.- Tener una actitud asertiva

- Ser asertivos significa, afirmar, aseverar, sostener una opinión con seguridad y fuerza. La persona asertiva expresa y afirma su posición, defiende sus intereses respetando los derechos de los demás. Una persona es asertiva cuando es capaz de hacer peticiones, opinar, expresar verbalmente sus sentimientos y pareceres, capaz también de decir no, y dar a conocer su molestia.
- Pero al mismo tiempo es considerada con la forma de pensar y sentir de los demás. Siendo asertivos se puede actuar a favor de los propios intereses sin sentirse culpables o dudosos, y dejamos de ser siempre dóciles, manipulables o, de pasar al ataque verbal o reproche como defensa.

6.- Discutir las ideas no a las personas

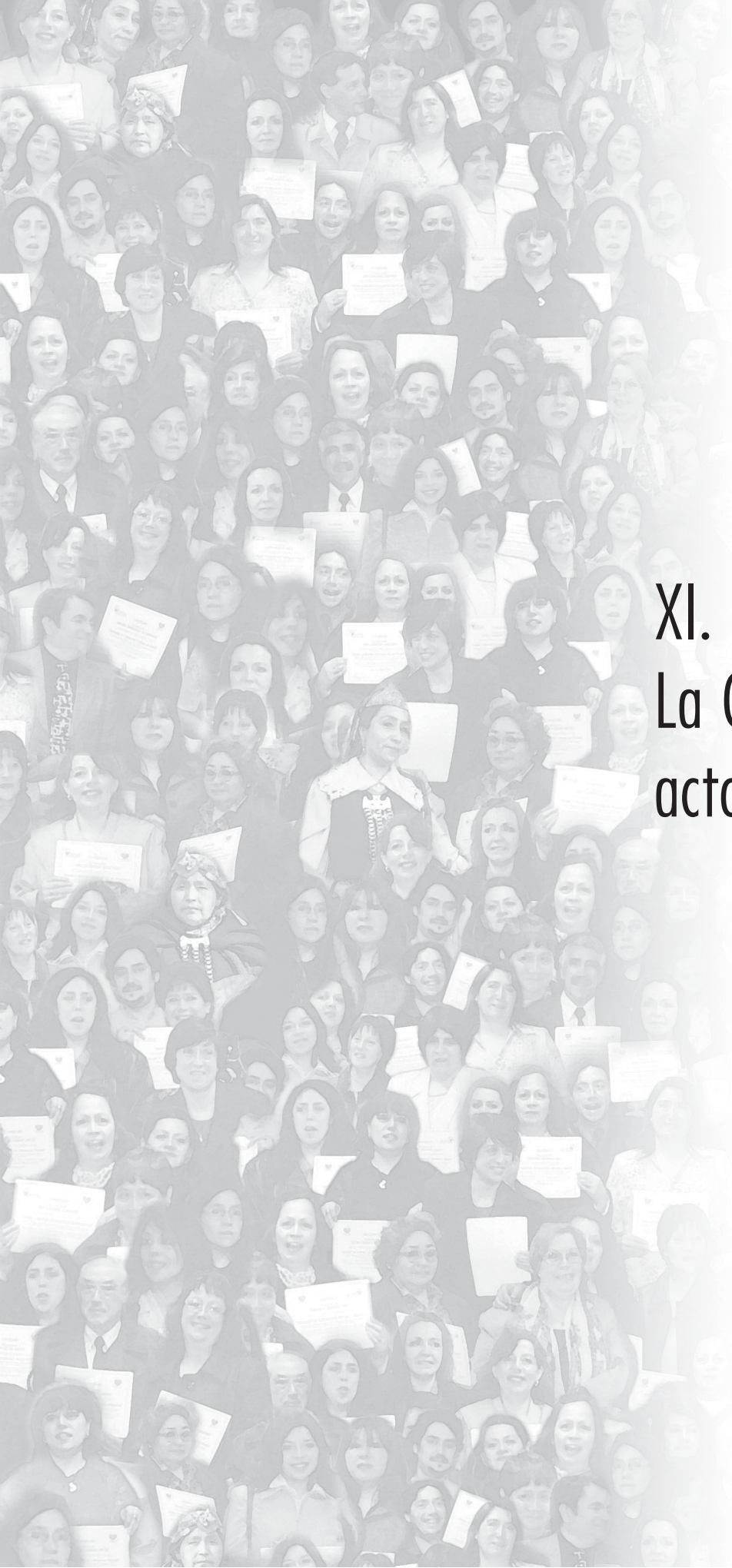
- En toda organización hay diferentes posiciones frente a distintos temas, siendo esto una condición natural. Estas diferencias llevan, muchas veces, a fuertes discusiones, que rápidamente terminan en descalificaciones personales, situación que enferma las relaciones e impide llegar a acuerdos posibles.

7.- Actitud corporal

- Si conseguimos mejorar nuestra atención corporal, es que entonces podemos utilizar nuestro cuerpo como una invitación a la comunicación.

- Al tener una persona frente a nosotros podemos realizar algunos gestos que inviten al otro a seguir exponiendo sus ideas. Mover la cabeza cada cierto rato en un gesto afirmativo (hacia arriba y abajo), es una señal de confirmación de que estamos escuchando al otro, aunque no estemos de acuerdo con lo que dice.
- También es importante escuchar, estar atentos, a las señales corporales de los demás.

NOTA/ Los contenidos presentados, tienen su principal fuente en diversos textos sobre “Comunicación en las Organizaciones Sociales”, realizados por don Andrés Medina Retamal, Psicólogo de la Universidad Católica, Investigador y docente del PIIE: La investigación, compilación y diseño del texto corresponde al Sr. Francisco Flores R., y la Edición fue realizada por el Programa de Capacitación y Metodología de la División de Organizaciones Sociales del Ministerio Secretaría General de Gobierno.



XI. La Confianza entre actores sociales



LA CONFIANZA ENTRE ACTORES SOCIALES

Andrés Medina Retamal ¹

Introducción

El Estado y las organizaciones sociales se necesitan mutuamente. La organización social, mandatada por sus asambleas de socios, acude al Estado en sus distintas expresiones en la región, provincia o comuna buscando satisfacer alguna necesidad cuya satisfacción ayudará a mejorar la calidad de vida de las personas del territorio o de actores determinados en la comunidad. El Estado, por su parte, requiere de las organizaciones sociales información y apoyo para implementar las políticas sociales, para tener un mejor diagnóstico de la realidad, para canalizar adecuadamente los recursos siempre escasos de que dispone.

No obstante, la comunicación entre esos dos tipos de instancias muchas veces no es fluida y tampoco de cooperación. Por alguna razón, que no queda clara, históricamente, la relación entre los funcionarios y profesionales de los organismos estatales con los(as) dirigentes(as) sociales ha sido, por lo general, de conflicto, de suspicacias mutuas.

Usualmente, tampoco se dan espacios en los cuales quienes van a estar demandándose apoyos y asesorías mutuas, tengan la posibilidad de conocerse más allá del rol de profesional-funcionario(a) o de dirigente(a).

La Comunicación entre Personas

La comunicación cara a cara entre las personas tiene varias características:

No existe la no comunicación o la incomunicación. Aun cuando no haga ni diga nada, igualmente estoy diciendo algo al otro. Si alguien me habla y me quedo callado, -sin expresión- le estoy diciendo algo a la otra persona (no me interesa; me da lo mismo; hable lo que quiera, etc.)

Toda conducta es comunicación. Aun sin palabras, sólo con mis gestos le comunico algo al otro, incluida la conducta de no atender al otro, de seguir haciendo otra cosa.

Toda conducta influye en el otro. Tanto el decir No o Sí, como gestos de negativa o asentimiento tendrán un efecto en el otro.

Es un proceso histórico - cultural. Cada vez que establezco una comunicación cara a cara, lo hago con la memoria de algo que viene de antes. Tal vez es la primera vez que veo a ese hombre o a esa mujer; sin embargo, lo evalúo, debe ser simpático/a, se parece a "X" persona. O bien, al revés aparece pesado el caballero, es igualito a "Y". Ese se parece a desencadena en mi recuerdos, emociones y me formo un prejuicio respecto a la persona que tengo delante. Y con gran frecuencia seguimos nuestra comunicación haciendo y diciendo cosas para que realmente se parezca a quien conocemos (y también, con frecuencia lo logramos): si nuestro recuerdo es malo, seremos poco atentos, descuidados, irrespetuosos, desdeñosos.

El modo como usualmente me comunico tiene que ver con la forma en que aprendí en mi casa, en mi barrio, en la escuela. Puede suceder que mi aprendizaje de como resultado el comunicarme golpeando la mesa; porque es la mejor forma que conozco para hacerme oír.

Por tanto, cada vez que nos comunicamos con otro, lo hacemos contaminados por prejuicios, generalizaciones, experiencias previas de agrado o desagrado, sentimientos y emociones.

Acerca de los prejuicios y caracterizaciones

Con toda seguridad, cada uno de nosotros ha escuchado o dicho frases como: "los argentinos son cachetones", "los indios son todos flojos", "los judíos son amarretes", "los funcionarios se pasan leyendo el diario todo el día". Estas frases son prejuicios, es decir juicios de valor negativo respecto de grupos de personas, y que son falsas. Todos los argentinos son cachetones?; Todos los funcionarios se pasan todo el día leyendo el diario?, etc.

También con suma frecuencia, nos referimos a alguien como: A este es tonto (a); A es más pesada que; A es más flojo que la mandíbula de abajo. Estas frases son caracterizaciones, es decir por una característica particular que observamos un par de veces en alguien, le ponemos la etiqueta de tonto, pesado, flojo. Habría que preguntarse Es tonto en todo momento y en todas las circunstancias?; Con todos es más pesada que.... y en todo momento y lugar?

Este tipo de prejuicios y caracterizaciones tienen la mala cualidad de predisponernos respecto de las personas o a los grupos de personas a las que calificamos así. Nuestra historia reciente nos da

¹ Psicólogo Universidad Católica. Consultora FODECAR

trágicos ejemplos de eso. Para muchos, actualmente, marxista es sinónimo de demonio; para muchos político es sinónimo de mala persona, sinvergüenza y muchas otras cosas; para muchos un uniformado es torturador, masacrador.

A nivel la vida cotidiana del trabajo, de la organización, de la familia recurrimos con mucha frecuencia a este tipo de descalificaciones, sea de manera abierta o solapada, y afecta a las relaciones, a la posibilidad de encontrar solución a problemas, a la posibilidad de realizar un trabajo realmente profesional.

¿Qué es lo que habitualmente sucede en la relación organización social - Estado?

El(la) dirigente(a) social, tal vez, piensa respecto de los profesionales de los organismos estatales:

- Seguro que me va a tramitar:
- Me atiende muy bien pero después no pasa nada.
- Me hacen venir 100 veces y nunca tengo respuesta.
- Seguro que voy a perder tiempo.
- Ya me tiene aburrido, voy a tener que agarrarlo a
- Si no entiende de esto ¿cómo lo tienen en este puesto?
- Estos no hacen nada, son unos flojos.
- Si para eso le pagan ...

El(la) profesional, tal vez, piensa respecto de los dirigentes:

- No entiende nunca
- Cómo puede ser dirigente si no sabe explicar lo que quiere?
- Cree que es llegar y hacer las cosas
- Qué se cree este prepotente?
- Creerá que es al único que tengo que atender.
- Por más que le explico cómo funcionamos cree que lo tramito
- No tiene idea de lo que quiere y además se pone choro.
- Ahí viene de nuevo, lo tengo atravesado.
- No tendrá nada que hacer que se pasa aquí?

Cada uno puede haber pensado alguna vez, esas y otras cosas y se relaciona con el otro u otra, afectado por esa percepción o impresión que tiene del otro.

Así, el(la) profesional de la repartición pública puede dar a entender desinterés, molestia, desagrado, porque el dirigente ni saluda y se pone prepotente.

Puede reaccionar defensivamente o agresivamente ante el otro, con lo que el motivo objetivo del encuentro quede en segundo plano y lo principal sea el demostrarse - abierta o solapadamente - cuánto me molesta la presencia del otro.

El(la) dirigente(a) que ha sido citado en diferentes ocasiones por algo que - para él y desde su comprensión del funcionamiento de las cosas - es muy fácil de resolver, llega, puede saludar de mala forma (lo que ya va a generar algún problemilla), tal vez ya se ha venido “aleonando” mentalmente respecto a lo que le va decir al /a la funcionario/a y llegará “roncando”. (Bueno, cada uno de ustedes puede seguir imaginando cómo se va a dar esa entrevista y de qué manera puede terminar.)

La comunicación no es sólo lo que digo con palabras.

A veces decimos No sé por qué se enojó y se fue, que tiene como contraparte el dicho en broma, pero muy acertado “No fue lo que le dijo sino cómo se lo dijo”. La comunicación son las palabras, el tono que damos a nuestras palabras, los gestos que hacemos con los ojos, manos, cara, y la postura que tenemos cuando estamos con alguien. Incluso las palabras no son lo más importante en nuestros mensajes: a veces decimos si (o no) con las palabras y con nuestros gestos estamos diciendo exactamente lo contrario. Y es casi seguro que el interlocutor le va a creer a los gestos y no a las palabras.

¿Cómo optimizar una comunicación y cómo generar confianza?

a) Atender realmente al otro. Esto se traduce en conductas como:

Estar en disposición psicológica para escuchar. Si son las 17:30 seguro que estaré más preocupado de que es hora de salida que de escuchar al que llegue. Si estoy con mucha hambre tampoco podré escuchar bien. Si pienso que ya sé lo que me va a decir, tampoco estaré disponible para escuchar. Si estoy enojado con el/la que voy a hablar, estaré más pendiente de mostrarle cuán enojado estoy: no estoy disponible para escuchar.

Tener actitud de escuchar. Si sigo escribiendo o sigo buscando en el maletín lo que voy a presentar no estoy con actitud para escuchar. Si miro la hora o empiezo a marcar un número telefónico, no estoy con actitud de escuchar. Si no hago algún gesto o no digo alguna palabra que demuestre que estoy escuchando, no estoy en actitud de escuchar.

Hay una concordancia entre palabras y gestos (entre lo que digo con palabras y lo que digo con gestos, entonación de la voz u otros) Ejemplo típico de la falta de concordancia es el saludo matinal con sus dos variantes: Una donde se pregunta **Cómo estás?** Y la respuesta es **Bien**, pero con un tono de voz que señala desánimo, enojo, etc... La otra variante **Cómo estás?**, y a la respuesta **Mal**, se responde con una **Ah, qué bien!**

b) Respetando a todos(as). Respetar es aceptar, entre otras cosas, que el otro/a es distinto a mí, que tiene formas de hablar distintas, que tiene un estilo distinto de relacionarse. Muchas veces nos quedamos en la forma y no en el fondo de lo que nos quieren comunicar. Podríamos, por ejemplo, si llega un dirigente muy alterado y que está siendo poco respetuoso, decirle, con buenas palabras y sin enganchar en su rabia "A ver, sé que es importante lo que quiere decirme, pero me da la impresión que está enojado". Tratemos de hablar tranquilos. Muchas personas dicen eso, pero le agregan hablemos de forma civilizada, o, Aporque así no lo voy a atender, lo que va a aumentar el enojo del otro y no habrá comunicación posible.

c) Siendo empático(a) o comprendiendo al otro. En estos casos de relaciones que pueden generar dificultades, comprender es simplemente darse cuenta de qué le pasa al otro, o por qué hace lo que

hace. Por ejemplo, si llega el(la) dirigente(a) dos minutos antes de que cierren la oficina y se da cuenta que no alcanzará el tiempo para que le den una respuesta satisfactoria al motivo de su consulta o gestión debiera ser capaz de ponerse en el pellejo del otro y decir me doy cuenta que no vamos a poder terminar hoy, dígame qué día vuelvo. También el profesional debiera ser capaz de darse cuenta cuándo un dirigente realmente tiene urgencia y actuar en consecuencia.

d) Siendo concretos y específicos. Tanto el(la) dirigente(a) como el(la) profesional o funcionario(a) necesitan desarrollar la habilidad de ser concretos en lo que comunican.

Voy a ver qué se puede hacer, es una comunicación muy vaga y que sólo sirve para no responsabilizarse. Es distinto a decir no sé cómo ayudarlo; si quiere puedo consultar y le tengo una respuesta definitiva mañana (y después cumple, por supuesto).

También es una comunicación muy poco concreta cuando el(la) dirigente(a) dice el otro día dijeron aquí mismo, que se podía hacer. Pero el aquí mismo se refiere a otro departamento del mismo edificio, y el(la) dirigente(a) no es el mismo que gestionó anteriormente. Más concreto y de respuesta más rápida sería decir: El jueves pasado vino otro dirigente y preguntó por tal cosa. Aquí tengo que verlo o es en otra parte. Me puede informar por favor?

¿CÓMO SE PUEDE DESARROLLAR CONFIANZA?

Además de utilizar los criterios expuestos anteriormente, la confianza se logra si:

- **Somos capaces de reconocer nuestros errores ante el otro/a:** decir, por ejemplo, me equivoqué; quiero pedir disculpa por la forma que lo traté el otro día; usted tenía razón que faltaba un papel, lo encontré en la sede.
- **Somos capaces de valorar lo que otros:** me ha ayudado mucho, es muy amable; me ha servido mucho la información que me entregó; están todos los documentos, su organización es muy eficiente; sus

preguntas me ayudaron a entender mejor qué es lo que quieren los(as) dirigentes(as).

- **Podemos ser objetivos.** Es decir, que pese a los posibles problemas experimentados anteriormente, somos capaces de dar un buen servicio, o mantener la relación con el(la) profesional en un nivel de respeto y cooperación, por ejemplo.
- **Cumplimos lo que decimos.** Con frecuencia hacemos promesas que sabemos será muy difícil o imposible de cumplir, pero queremos quedar bien con el otro. El no cumplimiento genera desconfianza, sea en la capacidad del otro, sea en el interés que tiene por lo que está haciendo, sea en el valor de sus palabras. Por ejemplo, No se preocupe, la Junta de Vecinos responde si le pasa algo al equipo de sonido (y se devuelve sin decir siquiera que se quemó, y menos por supuesto, responder por el daño)
- **Somos de una sola línea** (o podemos justificar de forma convincente por qué cambiamos). A veces para salir del paso, afirmamos cosas como Estará listo (o, se lo traigo) sin falta la semana que viene. Cuando se hace ver la situación, se responde Yo no dije eso, no puedo haberlo dicho porque tenemos estrictamente prohibido (o, No, pues, cómo le iba a decir eso, si me tocaba trabajar todos esos días, debe haber sido otro(a) dirigente<a>)
- **Solucionamos los errores.** No basta con reconocer los errores, es mucho mejor y da más confianza el que podamos rectificarlos, sin quejarnos y sin demostrar molestia al otro.

¿Cómo se traduce la confianza en la Práctica diaria?

- Hay una capacidad de escucharse y entenderse.
- Hay respeto entre las personas.
- Se puede opinar sin temor a ser reprendido, agredido o mirado en menos.
- Uno y otro se comprenden y expresan esa comprensión.
- Se puede decir la verdad sin que el otro se sienta amenazado.
- Se pueden aclarar las dudas.

- Se deja de lado los prejuicios respecto al otro.
- Se da una buena información.
- Hay un buen trato de unos y otros.
- Se considera al otro como una persona digna.

En Sintesis:

El logro de la confianza entre las personas pasa por saber Comunicarse adecuadamente

(Escuchando, Respetando, Comprendiendo, No Prejuzgando Intenciones) y También Realizando bien lo que se nos pide, sea como profesionales, sea como dirigentes; reconociendo y rectificando nuestros errores, reconociéndole al otro el valor de su trabajo, Cumpliendo nuestros dichos y Mantenimiento nuestras promesas o acuerdos.

XII.
Resumen
Mensaje de S.E. el
Presidente de la República
con el que se inicia un
**PROYECTO DE LEY SOBRE
ASOCIACIONES Y
PARTICIPACIÓN
CIUDADANA EN LA
GESTIÓN PÚBLICA.**



MENSAJE DEL PROYECTO DE LEY SOBRE ASOCIACIONES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA.

Inserta en la Agenda de Modernización, el proyecto de ley de participación ciudadana incluirá importantes iniciativas cuyo objetivo es potenciar la participación de la sociedad civil en la gestión de las políticas públicas, fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil y el fomento del voluntariado.

En ese marco se propone la creación de un registro y un fondo para Organizaciones de Interés Público, estableciendo claros requisitos para inscribirse y postular a los recursos concursables. Además, se creará un estatuto del trabajo voluntario, las asociaciones voluntarias y se consagrará la obligación del Estado de facilitar esas actividades.

A nivel local, en tanto, se busca mejorar la participación ciudadana a través de diversos mecanismos: obligando a los municipios a hacer públicos los información relevante, a los alcaldes a informar a las juntas de vecinos sobre materias de la gestión comunal y en general a las autoridades de este ramo a dar respuesta a las observaciones e iniciativas que plantee la comunidad local. También se fortalece los CESCOS, la posibilidad de establecer federaciones y confederaciones de uniones comunales de juntas de vecinos, así como se simplificar los requisitos para formar juntas de vecinos.

La propuesta del Gobierno incluye además un conjunto de reformas a la Ley de Bases de la Administración del Estado, para reconocer el derecho de la ciudadanía a participar en la gestión pública y el deber del Estado de poner a disposición de la gente información sobre los planes y programas a aplicar.

Los puntos centrales de la propuesta son:

1. NORMAS RELATIVAS AL DERECHO DE ASOCIACIÓN.

El presente proyecto de ley pretende superar el vacío en que se encuentra la actual normativa legal que regula el ejercicio de la libertad de asociación y la precaria institucionalidad, que confiere a estas el derecho común, particularmente en lo que se refiere al cumplimiento de sus fines específicos.

2. CONSTITUCIÓN DE ASOCIACIONES VOLUNTARIAS.

Se establece un nuevo mecanismo para obtener personalidad jurídica sin fines de lucro, alternativa al procedimiento establecido en el Título XXXIII del Libro I del Código Civil para Corporaciones y Fundaciones.

Para esta nueva figura jurídica se establecen normativas especialmente diseñadas, tanto para permitirles el cumplimiento de sus fines propios, como para posibilitarles un funcionamiento ágil, transparente y dinámico.

3. ASOCIACIONES DE INTERÉS PÚBLICO.

Son aquellas personas jurídicas sin fines de lucro que tengan como fin esencial la promoción del interés general, mediante la prosecución de objetivos específicos de carácter cívico, de asistencia social o de promoción de los derechos o principios constitucionales, y que, cumpliendo con los requisitos que establece la ley para su constitución, se incorporen al Registro de Organizaciones de Interés Público que al efecto llevará el Ministerio Secretaría General de Gobierno.

Con la creación de esta figura se espera focalizar el aporte del Estado a las organizaciones sociales que desempeñan un papel fundamental en los diversos ámbitos de vida pública, pues, excluyendo el sufragio universal, constituiría el principal instrumento de ejercicio activo de la ciudadanía.

Es por esta razón que el proyecto dedica gran parte de su articulado al establecimiento de un marco legal para la constitución, funcionamiento y financiamiento, entre otras materias, de las asociaciones y organizaciones de interés público.

4. EL REGISTRO DE ORGANIZACIONES DE INTERÉS PÚBLICO

Para que una organización tenga el carácter de “interés público” el proyecto establece el debe de inscribirse en el “Registro de Organizaciones de Interés Público”, a cargo del Ministerio Secretaría General de Gobierno.

Sólo podrán realizar este trámite:

- Las asociaciones voluntarias que se hayan constituido de conformidad con la ley que se propone;
- Las organizaciones comunitarias constituidas en conformidad a la ley N° 19.418, sobre Juntas de Vecinos y demás organizaciones Comunitarias, que acrediten su existencia y vigencia;
- Las comunidades y asociaciones indígenas reguladas en la ley N° 19.253, que acrediten su existencia y vigencia; y
- Las corporaciones y fundaciones constituidas de conformidad al Título XXXIII del Libro Primero del Código Civil, que cumplan con los requisitos que señala la ley.

No obstante, la norma reserva para la autoridad administrativa una serie de deberes y potestades, entre otras, el deber de mantener el Registro permanentemente actualizado; el deber de anotar las suspensiones, caducidades y demás sanciones de que sean objeto las asociaciones, y, íntimamente ligada a esta última, el deber de control del cumplimiento de los requisitos que permiten acceder al registro y la potestad para sancionarlas en caso de incumplimiento.

5. FONDO DE FORTALECIMIENTO DE LAS ASOCIACIONES Y ORGANIZACIONES DE INTERÉS PÚBLICO.

Con el objeto de fomentar la constitución de asociaciones y organizaciones de interés público, y con el fin de institucionalizar un mecanismo de acceso igualitario a los recursos estatales que se destinan al financiamiento de iniciativas de interés público, el proyecto establece la creación del “Fondo de Fortalecimiento de las Asociaciones y Organizaciones de Interés Público”, el que se constituirá, entre otros recursos, con los aportes que el Ministerio Secretaría General de Gobierno contemple anualmente en su presupuesto para tal efecto, aquellos que provengan de la cooperación internacional y donaciones o liberalidades que se efectúen a título gratuito.

Sobre el particular, el proyecto entrega la administración de dicho fondo a un consejo, el cual debe integrarse por un(a) presidente(a), que será un representante de las organizaciones de interés público incorporadas al Registro, y que deberá ser elegido

por el Presidente de la República, sobre la base de una quina propuesta por las asociaciones registradas; por el Subsecretario General de Gobierno; por el Subsecretario de Planificación y Cooperación; por cinco personalidades destacadas de la sociedad civil, que deberán ser electos de conformidad con el procedimiento de elección que determine un reglamento y por dos representantes del Presidente de la República.

6. PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA.

El proyecto introduce una serie de modificaciones a la ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases de la Administración del Estado, con el objeto de reforzar normativamente el derecho a la participación ciudadana en la gestión pública.

Así, se incorpora la prescripción legal para los órganos de la Administración del Estado de promover el derecho de las personas a participar en la gestión pública, y el deber, para los servicios públicos, de procurar el diseño e implementación de sistemas o mecanismos que permitan la participación de las personas en sus procesos de gestión. Para promover el derecho a la participación de las personas en la gestión pública, los servicios públicos deberán establecer programas de participación ciudadana. La implementación y desarrollo de estos programas deberá ser informada semestralmente al Ministerio Secretaría General de Gobierno, quien emitirá, anualmente, un informe sobre la participación ciudadana en la gestión pública.

7. PROPUESTAS PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN LOCAL

Modificaciones a la ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades:

Se incorpora nuevos deberes específicos de información y consulta a la comunidad respecto de determinadas decisiones relevantes, y complementa el deber de publicidad de la información relativa a la gestión del alcalde y del consejo municipal. Un buen ejemplo de lo anterior, lo constituye la norma que modifica el artículo 87 de la ley en referencia, en que se incorpora el deber de los concejales de informar a las juntas de vecinos y organizaciones comunitarias funcionales, cuando estas así lo requieran, acerca de la marcha y funcionamiento del Municipio.

Se establece una serie de modificaciones relativas a los CESCOS, como fijar el 15 de enero como fecha para convocar a dicha institución y establecer un mecanismo para su elección (elegidos por las juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias de cada comuna, en la forma que señale el reglamento de participación ciudadana en la gestión municipal).

Modificaciones a la ley 19.418, sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias:

Se permite que las uniones comunales de juntas de vecinos puedan constituirse en federaciones y confederaciones de carácter provincial, regional o nacional.

Extender los supuestos de procedencia del derecho a reclamación contenido en la ley de Municipalidades para aquellos casos en que las autoridades municipales no cumplan con sus obligaciones de proveer información, y de recibir y evaluar los planes y proyectos presentados por las Juntas de Vecinos.

Se especifica el derecho constitucional para que las juntas de vecinos puedan fundar, editar y mantener publicaciones.

Se simplifica la constitución de los directorios de las juntas de vecinos.

8. ESTATUTO DEL VOLUNTARIADO

El proyecto de ley establece un marco legal regulatorio mínimo del trabajo voluntario que tiene lugar al interior de una asociación voluntaria o de interés público.

Para los efectos de esta ley voluntariado es entendido como el conjunto de actividades de interés público, no remuneradas, llevadas a cabo de forma libre, sistemática y regular (excluyendo de este modo las acciones esporádicas), dentro de alguna asociación voluntaria o de interés público, constituida de conformidad con las normas contenidas en la presente ley o bien en un organismo público.

El estatuto del voluntariado establece una serie de derechos y deberes para aquellos que ejecuten trabajo voluntario y un conjunto de obligaciones para las asociaciones u organismos bajo cuyo alero se realice.

El Ministerio Secretaría General de Gobierno deberá velar por la coordinación de los distintos servicios públicos en la promoción de la acción voluntaria, debiendo, además, establecer un registro de instituciones acreditadas para realizar trabajo voluntario a través de recursos públicos.

Para permanecer en él, las organizaciones acreditadas deberán, entre otras obligaciones, cumplir con los compromisos adquiridos con los voluntarios en el acuerdo de incorporación a la organización; cubrir los gastos derivados de la prestación del servicio y dotar a los voluntarios de los medios adecuados para el cumplimiento de sus cometidos; proporcionar la formación necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades, y garantizar la realización de sus actividades en condiciones idóneas de seguridad e higiene.

PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
PARTICIPACIÓN VECINAL

Teléfono

INFORMACIÓN
Y ASESORÍA PARA
ORGANIZACIONES SOCIALES

600.600.6666

Información y asesoría sobre los siguientes temas

Ley de Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias

- ¿Cómo se constituye una organización comunitaria?
- ¿Quiénes participan y cómo funciona?
- ¿Cuáles son los derechos y deberes de los asociados?
- ¿Cómo se integran los vecinos a una Junta de Vecinos?
- ¿Cuáles son las funciones de una Junta de Vecinos?

FONDEVE

- ¿Qué es el fondo de desarrollo Vecinal o FONDEVE?
- ¿Cómo funciona y a quienes beneficia?
- ¿Cómo participan los vecinos en el FONDEVE?

Diseño de proyectos comunitarios

- ¿Cómo se elabora un proyecto?
- ¿Cuáles son los componentes básicos de un proyecto?
- Asesoría para el diseño de un proyecto comunitario

Rol del dirigente comunitario

- Roles y funciones del dirigente comunitario
- Asesoría para el trabajo en equipo
- Apoyo a la gestión contable de la organización comunitaria
- Información sobre jornadas comunales de difusión de los fondos a los dirigentes.

Consulte por actividades de capacitación e información que realiza la División de Organizaciones Sociales

600.600.6666

Fortalecimiento de la participación vecinal

División de Organizaciones Sociales



Infocentro, Casa Abierta del Dirigente Social

Es un espacio de acogida a las organizaciones sociales y personas en general, cuyo propósito es otorgar:

- Acceso a Internet, para información pública como privada, de utilidad para la comunidad y en general.
- Información sobre Fondos Concursables Gubernamentales

En: Tucapel Jiménez 98, Comuna Santiago

Email: infocen@segegob.cl

Teléfono de Información Ciudadana (TIC)

600 301 7000 (S.L.M)

Es una línea 600 de cobertura nacional, que entrega información, orientación, derivación y/o gestión referida a consultas sobre programas y beneficios sociales, trámites del Gobierno y lugares de atención en las Instituciones Públicas.



Buzón Ciudadano en www.preguntachileno.cl

Es un sistema de escucha ciudadana cuyo objetivo es:

- Abrir un canal de comunicación entre la ciudadanía y el Gobierno, a través de la acogida de opiniones, reclamos, sugerencias y consultas, recepcionadas a través de nuestra página web.
- Entrega de información sobre los diferentes trámites y beneficios del Gobierno.



www.preguntachileno.cl

Conéctese Participe Infórmese



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO
DIVISIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES

Usted puede solicitar en:



Centro de Documentación y Biblioteca (CEDOC)

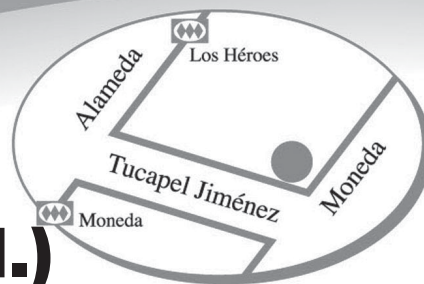
Temas de Consulta: Políticas Públicas / Participación Ciudadana.
Organizaciones Sociales.

Servicios que ofrece: Información y Préstamo en sala y a domicilio.
Información telefónica y virtual.
Donación de material Bibliográfico.
Canje y Préstamo Interbibliotecario.
Elaboración de Bibliografías.

En: Tucapel Jiménez 98, Comuna Santiago / Email: cedoc@segegob.cl

Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS)

- Atención directa a todas las personas que realicen gestiones en las entidades públicas, a través de la recepción y acogida de sugerencias, reclamos, opiniones y consultas.
 - Entrega de información sobre trámites, Fondos Concursables, programas o beneficios Gubernamentales.
- En: Tucapel Jiménez 98, Comuna Santiago
Email: infocen@segegob.cl



600 301 7000 (S.L.M.)

Teléfono de Información Ciudadana (TIC)

<http://www.participemos.cl>

<http://www.preguntachileno.cl>

<http://www.gobiernodechile.cl>

<http://www.segegob.cl>

<http://www.chileparticipa.gov.cl>

<http://www.portalciudadano.cl>