



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Estudio descriptivo de las capacidades de liderazgo de dirigentes de Organizaciones Comunitarias territoriales en la comuna de Santa María, Región de Valparaíso, para una participación efectiva en el desarrollo local.

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ALUMNA

DENNIS BERRIOS ASTUDILLO

PROFESOR GUÍA

HILDA ARÉVALO VILLALOBOS

VALPARAÍSO, ENERO 2014.

Agradecer a cada persona que contribuyó durante estos cinco arduos años de estudio, sacrificio y aprendizaje constante; docentes, familia, amigos y aquella persona especial.

INDICE

Resumen	5
Introducción	6
CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL	8
1.1 Democracia	8
1.1.1 Tipos de democracia	8
1.1.2 Valores de la democracia	9
1.2 Participación ciudadana	11
1.2.1 Ley 20.500 Sobre participación ciudadana	12
1.3 Liderazgo	13
1.3.1. Tipos de liderazgo	14
1.3.2 Teorías de la conducta del líder y el seguidor	15
1.3.3 Liderazgo comunitario	16
1.3.4 Dirigente comunitario	18
1.3.5 Tareas y funciones del dirigente comunitario	19
1.4 Organizaciones comunitarias	22
1.4.1 Ley 19.418 Sobre Juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias	23
CAPITULO II: MARCO INSTITUCIONAL	25
2.1 Caracterización de la comuna	25
2.1.1 Historia comunal	25
2.1.2 Localización	26
2.1.3 División político administrativa	27

2.1.4 Población comunal	28
2.1.5 Antecedentes económicos	28
2.1.6 Antecedentes turísticos culturales	31
2.2 Organizaciones comunitarias existentes en la comuna	33
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	37
3.1 Planteamiento del problema	37
3.2 Objetivos	37
3.2.1 Objetivo general	37
3.2.2 Objetivos específicos	37
3.3 Metodología de la investigación	38
3.4 Universo y muestra	38
3.5 Técnica de recolección de datos	38
3.6 Descripción de las categorías	38
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE DATOS	40
4.1 Análisis de resultados	40
4.2 Unidad de análisis: Liderazgo Comunitario	40
4.3 Resumen del análisis	45
CAPÍTULO V: PROPUESTA TÉCNICA	47
5.1 Capacidades de liderazgo	47
5.2 Capacitación	47
CAPITULO VI: CONCLUSIONES	49
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
ANEXOS	

RESUMEN

El plan de desarrollo comunal 2010-2013 de la comuna de Santa María, establece como imagen objetivo comunal la siguiente:

“Santa María, en el corazón del Valle de Aconcagua, tiene un estilo y calidad de vida saludable: cuenta con actividades económicas innovadoras y con servicios desarrollados; sus comunidades son altamente participativas, con liderazgos comunitarios democráticos; tiene una red de protección social consolidada y altos niveles de desarrollo humano; su medio ambiente está protegido y su patrimonio es conocido y reconocido; todo esto en el marco institucional de un municipio modernizado y orientado a la asociatividad público privada para el desarrollo local ”.

En esta visión comunal se destaca la participación de la comunidad y los liderazgos democráticos de sus dirigentes como componentes esenciales considerados en el desarrollo local, es por ello que surge la idea de realizar este estudio descriptivo acerca de las capacidades de liderazgo de dirigentes de Organizaciones Comunitarias territoriales de la comuna de Santa María, Región de Valparaíso, para una participación efectiva en el desarrollo local, con el objeto de estudiar la realidad comunal .

Para ello, se utilizó metodología cualitativa, usando la técnica de la entrevista, siendo el foco de interés los dirigentes comunitarios y su rol como líderes de la organización vecinal de 10 juntas de vecinos, para indagar acerca de su conocimiento sobre políticas e instrumentos locales destinado a las organizaciones territoriales y de sus capacidades de liderazgo para aportar en forma efectiva al desarrollo local.

Palabras Claves: Líderes vecinales; Desarrollo Local; Liderazgo; Santa María.

INTRODUCCIÓN

La Ley 19.418, sobre Juntas de Vecinos y demás organizaciones comunitarias, en su artículo segundo, letra D, define Organización Comunitaria Territorial como 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.

La misma ley, en los artículos posteriores, indica que cada organización será encabezada por un directorio compuesto por tres personas, que deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Tener dieciocho años de edad, a lo menos. Cuyo 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.
- e) No ser miembro de la Comisión electoral de la organización.

Si bien la ley solo establece estos requisitos, es pertinente plantearse una serie de cuestiones al respecto: ¿son solo éstos requisitos que una persona debe poseer para ser un dirigente? ¿Son además relevantes las características y capacidades personales de los dirigentes? Sin duda alguna, éstas juegan un rol importante al momento de ejercer una función directiva. Las cualidades personales son un atributo esencial de las personas que determinan su accionar, si bien no pueden ser exigidas dentro del marco de la misma ley, es fundamental que un dirigente además de ser buena persona, solidaria, generosa, sea un buen líder dentro de su organización, entendiendo que el liderazgo implica una serie de habilidades y capacidades.

Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual el ser humano continuamente profundiza su comprensión de la realidad y se vuelve capaz de participar en el acontecer actual, por lo que el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades.

Según lo anteriormente señalado, es fundamental que quien encabece una organización comunitaria sea un dirigente dotado de liderazgo participativo, que valore las ideas e iniciativas de la organización, que sea un constante aprendiz, que logre la consecución de objetivos, que esté abierto a los cambios, que sea entusiasta, positivo y que poseedor de una visión clara de cómo debe ser la organización a futuro; todo ello no solo con el objeto de potenciar la propia organización, sino que además convertirla en una organización gestora y pieza fundamental del desarrollo comunal.

En el primer capítulo de este estudio, se da a conocer qué es la democracia, participación ciudadana, liderazgo y organizaciones comunitarias, temas que sin duda son conceptos claves al momento de estudiar las capacidades de liderazgo de dirigentes comunitarios.

Posterior a ello, en el segundo capítulo, se desarrolla la caracterización de la comuna objeto de estudio, centrándose en su historia comunal, datos de población, económicos, patrimonio, localización, cultura y turismo, culminando el capítulo con un detalle de las organizaciones comunitarias territoriales existentes en la comuna.

En el tercer capítulo, se presenta la metodología de la investigación, que destaca por ser de carácter cualitativa descriptiva, ya que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir la realidad actual de las organizaciones comunitarias territoriales de la comuna de Santa María, con el objeto de identificar las capacidades de liderazgo de sus dirigentes y como éstas contribuyen efectivamente en el desarrollo local.

Finalmente el capítulo V, entrega una propuesta técnica en base a los datos obtenidos de las 10 entrevistas realizadas a los dirigentes comunitarios de Santa María, respecto de las capacidades de liderazgo comunitario para luego redactar las conclusiones de este estudio.

CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL

1.1 Democracia

Etimológicamente, la palabra "democracia" se compone de dos palabras griegas: "demos", que significa pueblo, población, gente, y "kratos", que significa poder, superioridad, autoridad. La democracia como hecho histórico tiene su origen en el siglo V antes de Cristo, para designar la forma de organización política que adopta la polis de Atenas.

Este régimen fue instaurado después de un largo proceso de reformas y cruentas revoluciones. Si bien la palabra democracia hace alusión al poder del pueblo, existe una pluralidad de definiciones y usos para ella, comúnmente ésta es utilizada como sinónimo de libertad, igualdad y gobierno de todos, el gobierno del pueblo. Es en esta constante búsqueda de una definición clara del concepto que Bobbio en el año 1986, la define como "un sistema en el cual se establece un conjunto de reglas procesuales para la toma de decisiones colectivas, que supone la más amplia participación posible, sea ésta directa o indirecta, de las personas interesadas. La democracia entonces, es un régimen político, que constituye una forma de gobierno, una estructura económica y social, constituido además de valores, actitudes y conductas democráticas". La democracia se sustenta en reconocer a las personas como libres y conscientes de ello, a quienes se les garantiza el respeto, el ejercicio y la promoción de los derechos humanos; facultados para participar en la toma de decisiones y en la elección de autoridades políticas.

Un gobierno democrático parte del supuesto de que todos los miembros de la nación pueden intervenir en su dirección, otorga la posibilidad de participar en el destino de la sociedad, para el interés común general. (BCN, 2013)

1.1.1 Tipos de democracia

Si bien la democracia se centra en la participación del pueblo en las decisiones y acciones gubernamentales, se han postulado 3 tipos de democracias (Parés, M., 2009), distinguidas entre ellas por diferencias sustanciales en la forma de aplicación de la misma, estas son:

Democracia Directa: característica de la Grecia Antigua, siglo V, en ella los ciudadanos estaban continuamente implicados en política, y cada acto político debía secundarse con

una votación. En estas democracias, los ciudadanos libres son una minoría dentro de la población.

Democracia Representativa: característica de los países occidentales, en ella los votantes acuden periódicamente a votar, para escoger a sus representantes políticos. Propiamente europea, con origen en la Revolución Francesa y el liberalismo, al principio guiado por sufragio censitario y después universal (John Locke, Rousseau).

Democracia Liberal: se caracteriza por su representatividad, los ciudadanos mediante sufragio universal escogen a sus representantes políticos. Existe una clara división de los tres poderes del estado (Montesquieu: legislativo, ejecutivo y judicial), en un estado de derecho, basado en la constitución política de cada estado, el estado es garante de la diversidad de creencias culturales y religiosas, políticas y reconocimiento de las minorías.

1.1.2 Valores de la democracia

La democracia se sustenta en valores democráticos (Prats, J., 2001) que miden su calidad como tal, destacando entre ellos:

- Dignidad de la persona: reconoce y valora a todos los individuos, independiente del sexo, edad, etnia, condición socioeconómica y cultural, todos ellos sin distinción poseen la misma dignidad, un derecho inalienable.
- Libertad: característica de toda persona humana inherente a ella desde el momento de nacer, ésta le permite escoger, tomar decisiones, definir su vida personal y social.
- Igualdad: tal como lo reconoce la constitución política del estado en su artículo 19, las personas nacen iguales en derechos y dignidad, y deben ser tratadas como tales.

Es dentro de este mismo contexto que Dhal estipula cinco requisitos básicos que deben caracterizar un proceso democrático de toma de decisiones:

- Oportunidades iguales y adecuadas para que los ciudadanos expresen sus preferencias y razones (participación efectiva).
- Que todas las preferencias cuenten igual a la hora de adoptar decisiones (igualdad de voto).

- Oportunidades iguales y adecuadas para que los ciudadanos descubran y validen sus preferencias en las cuestiones por decidir (comprensión ilustrada).
- Capacidad popular para decidir sobre los temas a incluir en la agenda sobre la que hay que decidir (control de la agenda).
- Inclusión de todos los miembros adultos de la asociación en el proceso de la toma de decisiones (máxima inclusividad).

Las instituciones democráticas contemporáneas, incluyen los siguientes elementos:

- Autoridades elegidas.
- Elecciones libres y limpias.
- Sufragio incluyente.
- Derecho a intentar ser elegido.
- Libertad de expresión.
- Derecho a buscar información alternativa.
- Autonomía asociativa.

A su vez estos indicadores remitirán a dos aspectos claves de la política en las democracias contemporáneas: el carácter incluyente del régimen político, el papel de las elecciones y la competencia política en el acceso al poder político. (Dhal.R.1993)

Para Sartori la democracia es un ideal inalcanzable que debe ser creído para su subsistencia. Define la democracia liberal como un sistema político basado en el poder popular: la titularidad del poder pertenece al pueblo mientras que su ejercicio es confiado a los representantes periódicamente elegidos por el pueblo. Así vemos que en esta conceptualización el elemento que define a las democracias es el poder popular entendido como poder electoral.

Atendiendo a mecanismo de elección, la democracia es un sistema pluripartidista en que la mayoría expresada por las elecciones gobierna en el respeto a los derechos de las minorías. Los elementos constitutivos de la democracia son:

Pluripartidismo: que ha de dar respuesta a estas dos necesidades: libertad e igualdad.

Mayoría y minoría: la democracia es procedimentalmente la regla de la mayoría para la resolución de conflictos. No es un poder absoluto, exige respeto a las diferencias de las minorías (Sartori, G. 1992).

Una democracia sana implica el desarrollo de la sociedad civil como forma de expresión de la movilización y la conciencia, es de esta forma que el principal actor en democracia es la ciudadanía activa, el pueblo que toma decisiones, que escoge a quien representará sus demandas, intereses y necesidades desde el sistema político por un periodo dado.

1.2 Participación Ciudadana.

La democracia implica necesariamente el involucramiento y la participación por parte de la ciudadanía tanto en la toma de decisiones como en el accionar público. Al analizar estas variables, nos indicarán la calidad de la democracia. Para ello, es menester que todos los actores sociales se involucren en estos procesos, a su vez el Estado debe ser un facilitador de herramientas y mecanismos necesarios para que ello sea posible.

En este sentido, resulta complejo definir que es la participación ciudadana, por la amplia gama de procesos y conceptos que intervienen, podemos decir que corresponde al conjunto de derechos civiles, políticos y sociales (MarsHal,T., 2001) que poseen las personas. En esta definición, se denota que la calidad de ciudadano se vincula con la adquisición de diversos derechos, y con ello la integración de las personas en las instituciones formales de la sociedad. La participación ciudadana es entonces la instancia donde las personas se involucran en la actividad estatal, fortaleciendo con ello la transparencia, eficacia y eficiencia de los servicios públicos. La participación ciudadana efectiva ocurre cuando los ciudadanos se involucran en la gestión pública.

Ampliando el concepto de participación ciudadana , diversos autores han entregado definiciones indicando que corresponde a “un conjunto de actividades voluntarias mediante las cuales los miembros de una sociedad participan en la selección de sus gobernantes y, directa o indirectamente, en la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de la política gubernamental (Mujica, P. 2005), se ha indicado asimismo que corresponde a una acción colectiva, que tiene como fin buscar la solución a algún problema (Más voces, 2005)

La Fundación para la Superación de la Pobreza, plantea que la participación ciudadana se materializa por medio de los diversos tipos de organizaciones existentes en la sociedad; donde un conjunto de personas se reúnen en base a intereses y objetivos

comunes, generando de esta forma la asociatividad, entendida como la pertenencia a todo tipo de organizaciones autónomas y constituidas voluntariamente, es decir, como una organización voluntaria y no remunerada de individuos o grupos que establecen un vínculo explícito con el fin de conseguir un objetivo común (PNUD. 2008).

1.2.1 Ley 20.500 sobre participación ciudadana.

El 4 de enero del año 2011, se promulgó la ley 20.500 sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública, la que institucionaliza la participación ciudadana y determina el marco referencial de la asociatividad en Chile.

Establece también que la participación es un derecho ciudadano, agregando a la ley orgánica constitucional de bases generales de la administración del Estado el título de participación ciudadana en la gestión pública, indicando que los órganos de la administración del Estado deberán establecer las modalidades formales y específicas de participación que tendrán las personas y organizaciones en el ámbito de su competencia.

La participación ciudadana se concreta mediante cuatro procedimientos establecidos en dicha ley:

- Acceso a la información relevante.
- Consultas ciudadanas.
- Cuentas públicas participativas.
- Consejos de la sociedad civil.

La participación ciudadana se ve mayormente desarrollada en instancias locales, dentro de cada comuna. La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades establece las modalidades y formas en se asume la participación de la comunidad local en actividades municipales.

En primera instancia, se reconoce la ordenanza de participación ciudadana, donde es obligación que cada municipio la posea; mediante ella se establecen las modalidades de participación en el ámbito local, acorde a las necesidades y características propias de cada comuna. Son dos los aspectos centrales que debe regular dicha ordenanza, el primero, las audiencias públicas, por medio de las cuales el alcalde y el concejo conocerán las materias que estimen de interés comunal, y las que emanen directamente desde la ciudadanía, cuyo número de personas debe ser superior a los 100 habitantes y

en segundo lugar , cada municipio debe poseer en sus dependencias una oficina de partes y reclamos abierta a la comunidad en general, para que estos planteen dudas y requerimientos acerca de temas públicos municipales.

Otro instrumento de participación ciudadana es el denominado plebiscito comunal, es la máxima autoridad de la comuna el encargado de convocarlo, por decisión propia y con acuerdo del concejo municipal, requerido por dos tercios del concejo o por iniciativa de los ciudadanos inscritos en el registro electoral de la comuna. Aspectos relacionados con la administración local, relativa a inversiones específicas de desarrollo comunal, aprobación o modificación del plan anual de desarrollo, modificación del plan regulador comunal y otras de interés para la comunidad local , siempre que sean propias de la esfera de competencia municipal (Ulloa.C.2010); son las temáticas que pueden ser llevadas a deliberación mediante estos plebiscito.

1. 3.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 en el otro. Cuando una persona posee la capacidad de influir a través de sus ideas u opiniones en un número significativo de personas nos encontramos frente a un líder.

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

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(Programa de capacitación y metodología,2001)

El liderazgo entonces es la capacidad de ejercer poder sobre otros a fin de alcanzar determinados objetivos. La posibilidad de ejercer liderazgo se relaciona con la fuente de dicho poder, es decir desde donde este proviene y cómo influye en las personas. Es así como se distinguen cuatro fuentes de poder (Baechler, 2009):

- **Poder personal:** dado por las cualidades interpersonales del líder, su carisma, personalidad.
- **Poder legítimo:** poder derivado de la ley, estatutos o reglamentos que una persona hace cumplir.

- **Poder experto:** nace a partir de la autoridad que le otorga la experticia, el conocimiento en un tema dado.
- **Poder político:** proviene del apoyo de un grupo, derivado de la habilidad del líder para trabajar con personas y sistemas.

1.3.1. Tipos de liderazgo. (Montero, M. 2003)

Liderazgo negociador: El líder negociador es aquel que 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.

Liderazgo transformador: el líder transformador cambia su entorno, y éste último interviene también en él. Existe una mutua satisfacción de necesidades y, como resultado de esa interacción, ambas partes resultan beneficiadas, transformados. Este tipo de líder 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: las organizaciones, los proyectos, los objetivos y los liderazgos se expresan en contextos, para ello debe considerarse la posición que se ocupa en dicho sistema; un líder situacional permanentemente analiza el espacio que ocupa en el escenario, de modo de efectuar acciones acordes a ello y las necesidades.

Existe una serie de características que debe poseer un líder para ser efectivo (Montero, M. 2003), siendo éstas:

- Utilizar el poder con responsabilidad y respeto por los integrantes de la organización
- Su comportamiento obedece al de un servidor de la organización y no el de dueño y amo de ella.
- Utiliza eficientemente las funciones de un administrador: planifica, organiza, evalúa y controla.
- Posee una visión clara acerca del futuro de su organización y es capaz de transmitirla a los otros.
- Mantiene una dirección clara para lograr alcanzar la misión de su organización o grupo.

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

1.3.2 . Teorías de la conducta del líder y del seguidor

Existen teorías que explican tanto la conducta del líder como de los seguidores (Crosby, P. 1991):

Teorías de la conducta del líder: Hace alusión a las conductas que el líder define para cumplir su rol y la organización de los recursos existentes para alcanzar un objetivo. De éste depende la organización del trabajo, las relaciones laborales y el establecimiento de metas.

Las relaciones laborales que establecen los líderes (dirección de organización/ institución) se caracterizan por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos. Un buen líder manifiesta interés por la comodidad, bienestar, posición y la satisfacción de sus seguidores.

Existen dos orientaciones por las cuales los líderes guían su accionar (García, I. 1998)

Orientación a los empleados: el foco de atención son las relaciones interpersonales. Existe un interés por establecer buenas relaciones con los subordinados. Existe aceptación de las diferencias individuales de los miembros.

Orientación a la producción: el interés se centra en los aspectos técnicos laborales. El objetivo es dar cumplimiento a las tareas del grupo, es por ello que miembros del grupo se convierten un instrumento para alcanzarlo.

Teorías de la conducta del seguidor: en esta teoría el rol principal es otorgado a los seguidores, debido a que estos son quienes legitiman o no al líder.

El liderazgo no solo debe ser entendido desde la perspectiva del líder o seguidor, un factor importante a considerar en este sentido, es el contexto en que se desarrolla el

liderazgo y el objeto de éste, técnicamente denominado liderazgo situacional. Dentro de ellos encontramos el liderazgo para:

- **Mandar:** El líder define los roles y le dice a las personas Qué, Cómo, Cuándo y Donde realizar diversas actividades. Seguidores poco capaces, inseguros y poco dispuestos.
- **Persuadir:** El líder se comporta como Director y proporciona apoyos. Seguidores poco capaces, pero dispuestos y motivados.
- **Participar:** El líder y el seguidor de manera conjunta toman decisiones. La función principal del líder es motivar y facilitar.
- **Delegar:** El líder proporciona poca dirección y apoyo. Seguidores son capaces y además están dispuestos y motivados. Seguidores poco dispuestos, pero capaces.

1.3.3 Liderazgo comunitario:

Existen diversas razones por las que nacen líderes comunitarios, en la mayoría de los casos éstos surgen al interior de las reuniones de organizaciones comunitarias, en procesos de planificación dentro de ellas o ante la necesidad de resolver alguna problemática que afecte a una comunidad en particular , de forma organizada y sistemática.

Ante la necesidad de organización y dirección sobre conglomerados de personas, siempre existirán quienes asumirán adoptar este rol. Toda agrupación de personas genera líderes, dichos líderes serán aceptados por los miembros de la organización, en la medida que éstos vean una actuación, administración y gestión eficiente de sus labores. La capacidad y agilidad en la resolución de conflictos, establecimiento de relaciones interpersonales, basadas en la confianza y participación y el carácter democrático en la toma de decisiones; son acciones que lograrán que los miembros de la organización otorguen y reconozcan como válido a aquel líder.

Es menester que el líder genere y fomente lazos de cooperación en la organización, otorgando así un carácter participativo al grupo, en donde la dirección de la organización no solo sea tarea del líder, si no que se convierta en el resultado del consenso entre los

miembros y el líder, donde las decisiones y planes sean efectuados por todos los actores de manera democrática y compartida, potenciando de esta forma el sentido de pertenencia, no se trata de descargar responsabilidades del líder sino más bien lograr una acción conjunta.

El líder comunitario debe caracterizarse esencialmente por ser democrático, por poseer solidaridad comunitaria, entender las necesidades, la historia y los objetivos de la comunidad como propias, cuando un líder deja de actuar de esta manera y sobrepone sus intereses frente a los de la comunidad, se convertirá en un líder autoritario, más bien perderá su calidad de líder.

El liderazgo comunitario se enmarca dentro del sistema social que se caracteriza por ser cambiante, con altos índices de desequilibrio e inestabilidad. Es menester considerar entonces que el juego de este sistema dentro de un sistema mayor (comuna, región, nación), se verá influenciado positiva o negativamente tanto por factores internos (propios del líder o de personas pertenecientes al grupo que dirige) como por factores externos a ellos (Montero, M. 2003).

Factores negativos de origen interno:

Líder autoritario, no delega responsabilidades a miembros del grupo.

Conflicto de intereses del líder respecto de los de la comunidad.

Rivalidades y luchas por el poder entre miembros de una comunidad que son encargados o desean encargarse de dirigir actividades.

Inexistencia de personas que deseen liderar grupos, debido a la alta carga laboral que esto demanda.

Resistencia al cambio, efectuar actividades de la forma que siempre se ha hecho, ya que en un pasado funcionó a la perfección.

Inexistencia de capacitación de los líderes sobre cómo llevar a cabo una eficiente dirigencia. Dado por diversos factores, tales como la inexistencia de programas a nivel institucional municipal o por el escaso tiempo libre que estos poseen, debido a la misma actividad de dirección de grupos comunitarios.

Factores negativos de origen externo:

La presión cultural social: el paradigma que siempre se ha utilizado en la sociedad, las cosas se hacen de un modo porque es un legado cultural. Juega un importante rol la reacción frente al cambio.

Presiones ejercidas desde instancias políticas: grupos, partidos políticos que quieran influenciar a las comunidades a conseguir sus fines, más que los propios.

Limitaciones económicas, pocos recursos que destinan los municipios a estas organizaciones, puede desmotivar el accionar comunitario.

1.3.4 Dirigente comunitario

Tal como lo indica su nombre, este cargo debe velar por la dirección de la organización, coordinar y orientar los esfuerzos de los miembros de ella hacia un fin común.

Debemos hacer una distinción entre dirigente (es la persona que ocupa un cargo dentro de una organización y debe cumplir una serie de funciones y tareas) y Líder (es la persona que tiene una serie de comportamientos que le permiten influir sobre las personas y los eventos que le rodean). Un dirigente comunitario no es necesariamente un líder. Y a su vez, un líder no es necesariamente un dirigente. No obstante lo que distingue a un líder de una persona que no lo es, corresponde al comportamiento, y dado que este puede ser aprendido, un dirigente no líder convertirse en uno.

Lo ideal es que cada dirigente 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.

Un dirigente social es un líder cuando pone en movimiento y energiza a los socios en torno a la misión compartida. La misión compartida es fundamental para la organización, las personas basamos nuestro accionar en gustos, preferencias y creencias, acorde a ello es la motivación y esfuerzo que se emplea.

Existen tres formas básicas con las que el dirigente puede aumentar el compromiso y el trabajo de los socios de la organización (Instituto Libertad, 2002).

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 dirigente planifique con los demás miembros 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 tiene (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 dirigentes son muy visibles para los socios, se notan más que los demás. En este sentido, ellos pueden usar positivamente esta visibilidad sirviendo de modelo de comportamiento a los socios. Un 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 líder puede mostrar cómo hacer una tarea, haciéndola en conjunto con los socios, y no sólo diciendo a los demás, cómo habría que hacerlo.

1.3.5. Tareas y funciones del dirigente comunitario

Las organizaciones asignan a sus miembros responsabilidades permanentes, denominadas cargos, siendo estos: presidente, secretario y tesorero, los que se agrupan conformando el directorio. Existen funciones y atribuciones que éstos deben desempeñar para cumplir con su rol, las cuales nacen de dos instancias: las enumeradas explícitamente por la ley y las que se generan en la cotidianeidad de las actividades de las organizaciones comunitarias. A la figura del presidente le corresponde:

Según la ley 19.418 sobre juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias:

Al presidente le corresponde administrar el patrimonio de la organización y responder ante la ley por el desempeño de esta administración¹. Además, tiene las siguientes atribuciones²:

- 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.

¹ En el artículo 22, la ley N° 19.418.

² El artículo 23, las funciones de los miembros del directorio, en general.

Referencia 22-23: dichas funciones y tareas están definidas ampliamente, es decir, se señala lo que todo dirigente, de cualquier organización comunitaria (club deportivo, centro juvenil, centro de madres, junta de vecinos, etc.) debe realizar. No obstante los estatutos de la organización se preocupan de señalar obligaciones y 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. Al dirigente comunitario le corresponde una amplia gama de funciones, que debe desarrollar constantemente, para el óptimo funcionamiento de la organización. Entre ellas, principalmente al dirigente comunitario le corresponde ser (López, A. 1997):

1. **Facilitador:** El dirigente 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.
2. **Orientador:** El dirigente 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.
3. **Educador:** El dirigente democrático educa a los miembros 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 dirigentes, con igual más 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 y mediando en los conflictos de la organización.

4. **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.

1.4 Organizaciones comunitarias

La primera ley Sobre Juntas de vecinos y demás Organizaciones comunitarias, fue dictada bajo el amparo de la Constitución Política del Estado de 1925. El objetivo de dicha ley, además de reconocer estas organizaciones, buscaba apoyar la creación, fomentar su desarrollo e incentivar la participación organizada de la comunidad en pro de la consecución de objetivos y metas comunes. En esta primera norma, se distinguían dos tipos de organizaciones comunitarias, las de carácter territorial y funcional.

Las de carácter territorial, solo se reconoce a las juntas de vecinos, entendidas como organizaciones comunitarias representativas de las personas que viven en una misma unidad vecinal, tanto urbana como rural. La unidad vecinal se definía como el territorio de la jurisdicción de la junta de vecinos y debía corresponder al pueblo, barrio, población, sector o aldea en que conviven los vecinos, es decir, aquel territorio que constituye a su fundamento natural de agrupación (Ulloa, C. 2010)

La misma ley establece que la calidad de vecino es otorgada tras cumplir con dos requisitos: ser mayor de dieciocho años de edad y que habiten en la unidad vecinal, debiendo estar inscritos en la junta de vecinos.

El reconocimiento de las organizaciones comunitarias funcionales estaba dado por la función que cumplían, debían representar y promover valores específicos de la comunidad del sector, no contrarias a la moral y las buenas costumbres.

Con el nacimiento de estas nuevas organizaciones, el Estado debió prestarles apoyo para el cumplimiento de sus fines, tarea efectuada por la Consejería Nacional de Promoción Popular, dependiente en aquel entonces de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, Ministerio del Interior. Es en el periodo de 1970 a 1973 que esta repartición adquiere el nombre de Consejería Nacional de Desarrollo Social (Ulloa, C. 2010)

Es la nueva ley sumado al apoyo gubernamental a las organizaciones comunitarias lo que conlleva un aumento significativo de las mismas, pasando de 6800 en el año 1964, a más de 20.000 a fines de esa década.

1.4.1. Ley 19.418 Sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias

La ley 19.418 sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias, dispone en sus artículos definiciones, forma de constitución, organización finalidades, atribuciones y disolución de juntas de vecinos y de las demás organizaciones comunitarias. La última modificación realizada a dicha ley se efectuó el 16 de febrero 2011, con la ley 20.500 sobre participación y asociación ciudadana.

En su artículo segundo, se entrega una definición de los conceptos más relevantes que interactúan dentro del proceso de participación ciudadana en la comunidad local, indicando que se entiende por unidad vecinal el territorio en el cual 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, siendo éstas 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. Es así, como uno de los componentes esenciales de este tipo de organizaciones son los vecinos, personas naturales, que tengan su residencia habitual en la unidad vecinal.

Los vecinos que deseen incorporarse a una junta de vecinos ahora deberán ser mayores de 14 años de edad e inscribirse en los registros de la misma. Además de las Juntas de Vecinos, la ley considera otras organizaciones comunitarias, denominándolas funcionales, y son aquellas con personalidad jurídica y sin fines de lucro, que tengan por objeto representar y promover valores e intereses específicos de la comunidad dentro del territorio de la comuna o agrupación de comunas respectiva, es así como encontramos los clubes de adulto mayor, centro de madres, clubes deportivos, entre otros³.

El ingreso a cada una de estas organizaciones es de carácter voluntario no se puede obligar a ninguna persona a adoptar membresía en alguna organización, asimismo no puede negarse el ingreso a ninguna persona, mientras cumpla con los requisitos legales y

³ Conceptos: unidad vecinal, junta de vecinos, vecino, organización comunitaria funcional; extraídos de la ley 19.418 sobre juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias artículo 2° letra a,b,c y d.

estatutarios (acordados por cada organización). Cada persona puede pertenecer solo a una junta de vecinos; no ocurre lo mismo con las organizaciones comunitarias funcionales, donde se puede pertenecer a más de una.

Las organizaciones comunitarias que señala la ley no pueden perseguir fines de lucro, debiendo además respetar la libertad religiosa y política de sus integrantes.

CAPÍTULO II: MARCO INSTITUCIONAL

2.1. Caracterización de la comuna Santa María

2.1.1. Historia comunal.

La comuna de Santa María se remonta mucho más que a la época de la conquista española. En el pasado ha sido habitada por diversos pueblos agrícolas, entre los que destaca el “Pueblo de las Tinajas” que ha dejado varios vestigios de su existencia. Desde mediados del siglo XVI, con la división territorial impuesta por los conquistadores españoles, Santa María pasó a formar parte de los terrenos que guardó para sí Don Pedro de Valdivia. Estos se destinaron para la producción de papas, trigo, maíz y legumbres, las que se utilizaban para autoconsumo y exportación hacia el Perú. La concentración de población en torno a estas actividades dio lugar, muchos años después, a la calle y posterior Villorrio de Santa María.

Poco a poco, fue creciendo hasta que en el año 1854, se crea la subdelegación de Santa María, como una de las 10 pertenecientes al Departamento de San Felipe. No fue hasta 1891 cuando, como parte de un plan de “descentralización” del Gobierno, se crean 195 nuevas comunas a lo largo de Chile, generando que la hasta entonces comuna de San Felipe se subdivida dando lugar a las actuales comunas de San Felipe, San Esteban y Santa María.

Sin embargo, 36 años más tarde, el Gobierno de Carlos Ibáñez del Campo realizó modificaciones administrativas, suprimiendo provincias y comunas. Fue así como San Felipe dejó de ser la capital de la provincia de Aconcagua y Santa María comuna. Esto dejó disconformes a los habitantes de la Provincia, quienes se unieron para presionar por la anulación de la medida. Este malestar sólo tuvo solución nueve años después, el 24 de agosto de 1936, bajo el Gobierno de Arturo Alessandri Palma, con la restauración de las comunas disueltas y de la provincia, con la ciudad de San Felipe a la cabeza. De este modo, Santa María queda en una particular localización, enclavada entre dos grandes centros urbanos: San Felipe y Los Andes. Esto, para bien o mal, ha sido un factor determinante en el desarrollo comunal.

2.1.2 Localización

La comuna de Santa María está ubicada en la zona central de Chile Continental, entre los 32°34' y 32°48' de latitud sur y entre los 70°30,5' y 70°40,6' de longitud oeste. De acuerdo a la actual división política administrativa del país, pertenece a la Provincia de San Felipe, dentro la V Región de Valparaíso. Se ubica a 8 km hacia el este de la Capital de la Provincia de San Felipe y a 10 km hacia el oeste de la capital de la provincia de Los Andes.

Sus límites comunales se definen hacia el:

Norte: con la comuna de Putaendo, específicamente pasando por la línea de altas cumbres, desde el cerro Orolonco hasta el cerro El Desecho, pasando por los cerros Bayo y Los Peñascos.

Este: con la comuna de San Esteban, perteneciente a la provincia de Los Andes. Específicamente el límite se define por la línea de cumbres que limita con la cuenca del estero Jahuel; desde el cerro El Desecho hasta el cerro Lo Calvo; la línea de cumbres desde el cerro Lo Calvo hasta la punta meridional de dicho cerro; una línea norte-sur, desde la punta meridional del cerro Lo Calvo hasta el estero del Cobre; el lindero poniente del fundo Lo Calvo, desde el estero del Cobre hasta la calle Canuto; la calle Canuto, desde el lindero poniente del fundo Lo Calvo hasta el estero San Francisco; el estero San Francisco, desde la calle Canuto hasta el lindero poniente del fundo San Regis; el lindero poniente del fundo San Regis, desde el estero San Francisco hasta el callejón del Rincón; el callejón del Rincón, desde el lindero poniente del fundo San Regis hasta la calle del Canto, desde el callejón del Rincón hasta la calle de la punta del Ají; la calle de la punta del Ají, y la calle Canto hasta la punta norte del cerro del Ají, y la línea de cumbres del cerro el Ají, desde su punta norte hasta su punta sur, sobre el río Aconcagua.

Sur: con la comuna de San Felipe, específicamente definido por el río Aconcagua, desde la punta sur del cerro del Ají, hasta el callejón del Río en el Tambo.

Oeste: con las comunas de San Felipe y Putaendo. Específicamente definido por el callejón del Río en el Tambo, la calle Uribe y la calle de la Piedra del León, desde el río Aconcagua hasta la punta de la Piedra del León; la calle que conduce el puente de la punta Salinas por la falda oriental del cerro Almendral, desde la punta de la Piedra del León hasta el puente de la punta Salinas, sobre el estero Quilpue; una línea recta, desde el puente de la punta Salinas hasta la punta del potrero de Las Casas: línea de cumbres

de los cerros de Quilpue, desde la punta del potrero de Las Casas hasta el cerro Orolonco, pasando por el cerro Blanco de Putaendo.

2.1.3 División político administrativa

De acuerdo al objetivo, la comuna de Santa María se encuentra dividida de distintas formas:

Con fines administrativos: la Comuna está integrada por 10 unidades vecinales que representan la unidad territorial básica de la comuna.

Con fines censales: la comuna está comprendida por 6 distritos censales , constituidos por 110 manzanas censales, que a su vez se dividen en 361 sectores censales, que es la unidad más pequeña a la que se puede recurrir sin vulnerar el secreto estadístico.

Unidad espacial		Superficie		
		Km	% del total	
Unidad vecinal	1	Jahuel	101,2	60,9
	2	La higuera	15,0	9,0
	3	Las Cabras	6,4	3,8
	4	Santa María Centro	7,7	4,6
	5	El Mirador	1,2	0,7
	6	El Pino	11,3	6,6
	7	San Fernando A	2,0	1,2
	8	San Fernando B	8,5	5,1
	9	Calle del Medio	4,0	2,4
	10	Las Cadenas	9,0	5,4
Distrito	1	Santa María	7,8	4,7
	2	Jahuel	114,3	68,7

3	San José	15,7	9,4
4	El Ají	9,3	5,6
5	San Fernando	12,7	7,6
6	El Pino	6,5	3,9
	Total comuna	166,3	100

Fuente: elaboración propia en base a información otorgada por SECPLAC e Instituto Nacional de Estadísticas 2010.

2.1.4 Población comunal

La población comunal alcanza un total de 14.680⁴ habitantes, de los cuales un 49,5% es masculina (7269) y 50,4% corresponde a población femenina (7411). Respecto del total la población la urbana alcanza un 68,4%, en tanto la rural un 31,6 %.

La distribución de la población por edad corresponde a un 22,2 % de 10 a 19 años de edad, 55,2 % de 20 a 49 años de edad y un 18,3 % de 55 a 69 años de edad.

Los niveles de escolaridad de la población corresponden a un total de 91,61 % , de los cuales un 48,87 % posee estudios de 1° a 8° básico, un 35 % de 1° a 4° medio, respecto de la formación técnica el porcentaje corresponde a un 7,43, siendo la población con estudios universitarios un 0,31 % , siendo el umbral de analfabetismo un 8,39 %

Del total de la población comunal, 302 personas poseen algún tipo de discapacidad sea esta física o mental, subclasificándose en: 42 personas con ceguera total, 67 con sordera total, 8 con mudez, 125 lisiados o parálisis y 77 personas con deficiencia mental.

2.1.5 Antecedentes económicos

La principal actividad económica de la comuna es la agricultura, existe también la crianza de caprinos, acompañada de la actividad de servicio agro frutícola, desarrollándose además el comercio.

⁴ INE 2002 proyección al 2012. Índice estadístico sugerido a la fecha del estudio.

La producción frutícola⁵ abarca 3.108,20 hectáreas del territorio comunal, donde las especies cultivadas en ellas y su proporción corresponde a:

Tabla nº 1: producción frutícola por hectárea.

Especie	Superficie
Vid de Mesa	1756,5
Duraznero tipo Conservero	366,87
Duraznero Consumo Fresco	191,71
Nectarín	152,22
Olivo	145,63
Ciruelo Japonés	141,57
Nogal	134,84
Damasco	60,65
Tuna	47,89
Mandarino	39,82
Ciruelo Europeo	24,54
Palto	16,13
Kiwi	7,11
Peral	7,06
Pluots	6,73
Almendro	3,83
Peral Asiático	1,4
Naranja	1,38

⁵ Estudio socioeconómico comuna de Santa María, María Isabel Amar y Cia Ltda.

Higuera	1,24
Frambuesa	0,58
Frutilla	0,5
Total Superficie	3108,2

Fuente: Estudio económico de la Comuna de Santa María, María Isabel Amar y cía. Ltda.

Es así como la dotación de empresas clasificadas por rubro alcanza un total de 862 al interior de la comuna, las que se detallan en la tabla número 2

Tabla n°2: Empresas por rubro al año 2012.

Rubro	Cantidad
Agricultura, ganadería, casa y silvicultura.	257
Pesca	0
Explotación de minas y canteras.	4
Industrias manufactureras no metálicas.	45
Industrias manufactureras metálicas.	8
Suministros de electricidad, gas y agua.	4
Construcción.	27
Comercio al por mayor y menor de repuestos, vehículos, automotores/enseres domésticos.	319
Hoteles y restaurantes.	12
Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	78
Intermediación financiera.	16

Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	42
Administración pública y defensa, planes de seguridad social, afiliación obligatoria.	1
Enseñanza.	7
Servicios sociales y de salud.	6
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales.	35
Consejo de administración de edificios y condominios.	1
Organizaciones y órganos extraterritoriales	0
Sin datos	0

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del Servicio de Impuestos Internos.

2.1.6 Antecedentes turísticos culturales⁶

La comuna se caracteriza por poseer caminos pintorescos que invitan a recorrer sus localidades, existe una piscina y estadio municipal, una sala de uso múltiple y la plaza de armas de Santa María.

En distintas épocas del año se realizan fiestas religiosas:

La fiesta religiosa- pagana de Santa Filomena : en la iglesia del sector , se recibe cada año en la segunda semana del mes de noviembre a los peregrinos, con sus cantos y plegarias desde los distintos grupos o chinos que acuden a saludar la virgen la que es considerada como milagrosa y cuenta con miles de fieles

Fiesta de la purísima: desarrollada en la iglesia de la inmaculada concepción cada 8 de diciembre, donde se presentan carros alegóricos sobre la festividad.

Ambas iglesias son consideradas patrimonio cultural de la comuna.

⁶ Información extraída del Plan de Desarrollo Comunal y documentos proporcionados por el departamento de cultura de la Ilustre Municipalidad de Santa María.

En estos últimos años se han ido desarrollando nuevas fiestas religiosas dentro de las cuales destacan:

Signo de la cruz: varias procesiones durante el año con las cuales se forma el signo de la cruz.

Vía crucis: celebrada el viernes santo.

18 parroquial: consiste en la celebración de las fiestas patrias por parte de la comunidad católica.

Corpus Cristi: que consiste en la formación de figuras religiosas con flores en la plaza de armas.

Entre las tradiciones y leyendas se destacan, la leyenda de la princesa Orolonco y el festival de la challa organizado cada año por el cuerpo de bomberos de la comuna.

Existen también en la comuna una diversidad de agrupaciones culturales, las que cultivan literatura, artesanía, música, danza, cine, arte entre otras expresiones artístico culturales.

Si nos enfocamos en el aspecto turístico, la comuna posee diversos lugares que se convierten en un gran atractivo para los visitantes de la comuna, destacando por sus características naturales y vestigios arqueológicos en diversos sectores de la comuna; siendo estos los siguientes⁷:

Hotel Termas de Jahuel.

El sendero de Chile cruza la comuna, cuya extensión equivale a 5 km, los cuales pasan por lo alto de la comuna, desde Putaendo hacia San Esteban (tramo sin culminar).

En el sector de la Higuera, al límite con la comuna de Putaendo se encuentra, la Aguada de La Higuera, una vertiente natural de agua cristalina.

Laguna el Copín, ubicada en las alturas de la precordillera y detrás del cerro Orolonco. Es una formación natural, que se nutre de la lluvia y las nevazones de invierno, con flora y fauna única.

Existencia de un Torreón, donde solo se encuentran vestigios Incas, al comienzo del recorrido del sendero de Chile.

⁷ Fuente: Departamento de Cultura, Ilustre Municipalidad de Santa María.

En el centro de la comuna, en el sector el Frutillar se encuentra el Castillo Miravalle, antiguo palacio de la familia Rodríguez; lamentablemente actualmente se encuentra en estado deplorable.

La plaza de armas es una típica plaza de la época colonial.

En el sector de Santa Filomena se encuentra el Templo del mismo nombre y, que cada segundo domingo de noviembre se realiza una fiesta en celebración a su patrona Santa Filomena

Por el lado norte, frente a la plaza de armas se encuentra la Parroquia Inmaculada Concepción, cuya arquitectura data de principios del siglo XX.

En el cerro San José, en el centro de la comuna, se encuentra la gruta de la Inmaculada Concepción, que da nombre a la parroquia.

Al ingresar por el sector poniente a la comuna, se ubica la calle Latorre, caracterizada por construcciones de principios del siglo XX, pintadas con diversos colores, lo que lo que la convierte en un atractivo a los visitantes.

Existencia de diversas construcciones con pilares de esquinas, destacando la de la casa ubicada en Latorre con Palominos (a una cuadra de la plaza), en donde el pilar se corona con la imagen de una gárgola.

Aún existen construcciones que datan desde la colonia, destacándose por ello el sector de Placilla.

La piscina municipal es un atractivo en verano por su excelente ubicación y capacidad, así como en otras estaciones del año destaca por el restaurant existente sus dependencias

2.2 Organizaciones comunitarias de la comuna

Dentro de la comuna existe una gran cantidad de organizaciones comunitarias territoriales y funcionales, siendo estas las siguientes:

Tabla n° 3: Organizaciones comunitarias funcionales.⁸

Cantidad	Organización	Cantidad	Organización
13	Clubes de adulto mayor.	1	Club de cueca.
69	Comités habitacionales.	3	Clubes de rodeo.
1	Comité de desarrollo.	1	Asociación de pensionados.
1	Comité de desarrollo ambiental.	9	Centros de padres y apoderados.
1	Club de montaña.	3	Centros culturales.
1	Ballet folklórico.	1	Agrupación mapuche pewenche.
11	Talleres femeninos.	1	Centro de ex apoderados.
1	Comité de apicultores	2	Clubes de rayuela
2	Clubes de pesca y caza	2	Clubes de diabéticos
1	Club social	1	Escuela de futbol
2	Centros educativos	1	Comité de iniciativas locales.
1	Comité de agua potable.	1	Consejo comunal de discapacidad.
1	Club deportivo femenino.	1	Centro cultural patrimonial.
1	Club de motos	1	Comité de desarrollo.

⁸ Plan de Desarrollo comunal 2010-2013.

Tabla n°4: Organizaciones comunitarias territoriales⁹.

Junta vecinal número 1 Santa Filomena	Junta vecinal número 19 Los Héroes
Junta vecinal número 2 La Higuera	Junta vecinal número 20 Latorre
Junta vecinal número 3 Las Cabras	Junta vecinal número 21 Esquina Colorada
Junta vecinal número 4 Santa María	Junta vecinal número 22 Los Olivos
Junta vecinal número 5 El Mirador	Junta vecinal número 23 Tres Carrera
Junta vecinal número 6 El Pino	Junta vecinal número 24 Lo Galdámez
Junta vecinal número 7 San Fernando A	Junta vecinal número 25 Manuel Rodríguez
Junta vecinal número 8 San Fernando B	Junta vecinal número 26 Chorrillos
Junta vecinal número 9 Calle del Medio	Junta vecinal número 27 Los Aromos IV
Junta vecinal número 10 María Pulgar M	Junta vecinal número 28 Mirasol
Junta vecinal número 11 Jahuelito	Junta vecinal número 29 El Anheló
Junta vecinal número 12 Roberto Huerta	Junta vecinal número 30 Padre Pío
Junta vecinal número 13 N Vargas	Junta vecinal número 31 José Obrero
Junta vecinal número 14 Los Almendros	Junta vecinal número 32 Los Viñedos
Junta vecinal número 15 Villa Los Aromos	Junta vecinal número 33 El Llano
Junta vecinal número 16 Los Pétalos	Junta vecinal número 34 Los Robles
Junta vecinal número 17 Leopoldo Ahumada	Junta vecinal número 35 El Maitén
Junta vecinal número 18 El Barón	Junta vecinal número 36 Nueva Los Robles.

⁹ Plan de Desarrollo Comunal 2010-2013

Dichas juntas de vecinos son agrupadas en 10 sectores comunales, las que son detalladas en el siguiente mapa, que además muestra la ubicación territorial de cada una.

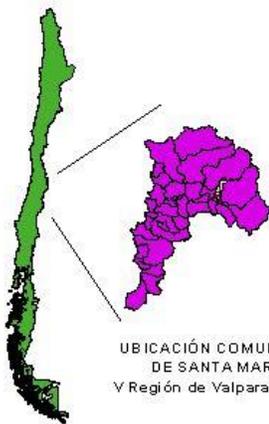
DIVISIÓN COMUNAL
Comuna de Santa María.

Centros Poblados

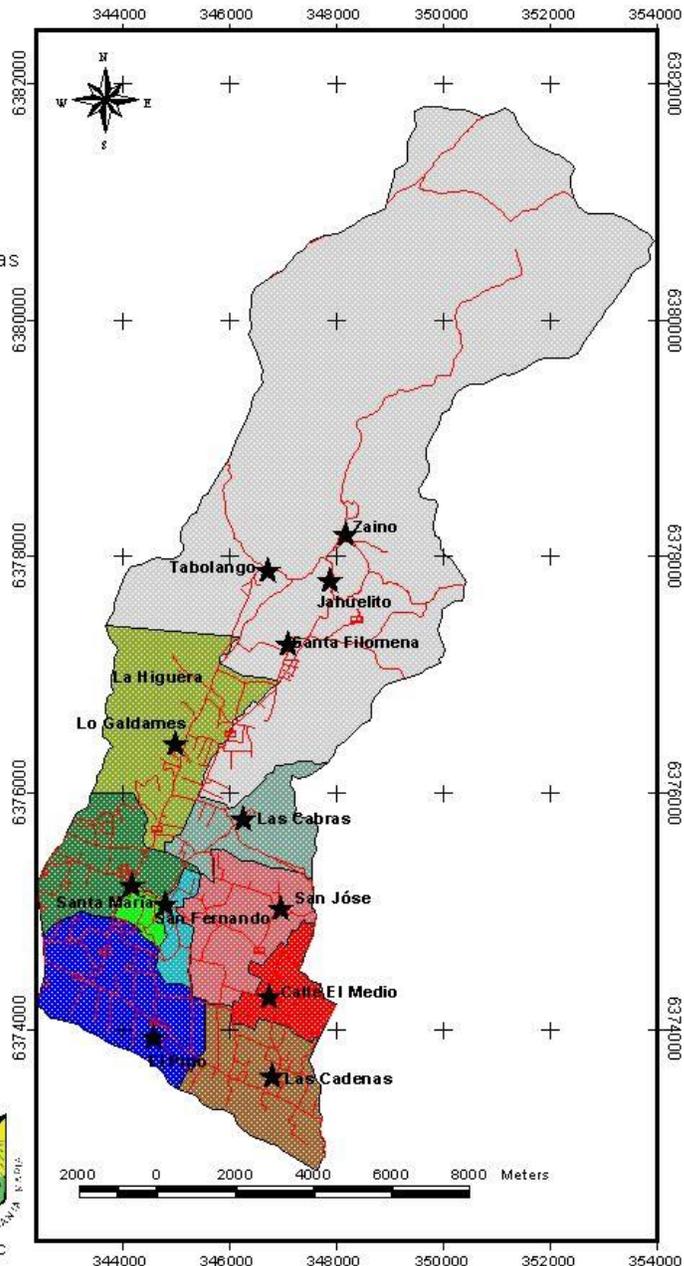
- ★ Localidades
- Calles Principales y Secundarias

UNIDADES VECINALES

- Calle en Medio
- El Mirador
- El Pino
- Jahuel
- La Higuera
- Las Cabras
- Las Cadenas
- San Fernando A
- San Fernando B
- Santa María Centro



FUENTE:
 Datos: IGM Cartas E-37 y E-44 1:50.000
 INFORMACION:
 Cartografía: Proyección UTM
 Hizo 19
 Geodésica: Datum y Elipsoide
 PSA D 56



Fuente: Diagnóstico comunal para la formulación de PLADECO 2009.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Planteamiento del problema.

Los dirigentes de organizaciones comunitarias de la comuna de Santa María ¿cuentan con las capacidades de liderazgo necesarias para una participación efectiva en el desarrollo local?

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General:

Determinar las capacidades de liderazgo vecinal que poseen los dirigentes de las organizaciones comunitarias territoriales de la comuna de Santa María, Región de Valparaíso, para una participación efectiva en el desarrollo social local.

3.3.2 Objetivos Específicos:

- Analizar las políticas nacionales sobre participación de las organizaciones comunitarias territoriales
- Definir las características claves para un liderazgo efectivo de los dirigentes de las organizaciones comunitarias.
- Caracterizar la comuna de Santa María, V Región, Valparaíso.
- Describir las organizaciones comunitarias territoriales existentes en la comuna de Santa María.
- Diagnosticar las capacidades de liderazgo vecinal de los líderes de las organizaciones comunitarias territoriales de la comuna de Santa María, para una participación efectiva en el desarrollo social local.

3.3 Metodología de la investigación.

Esta es una investigación de carácter cualitativa – descriptiva ya que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar una pregunta de investigación en el proceso de investigación , se fundamenta en un proceso inductivo que consiste en explorar y describir una situación , para luego para luego generar perspectivas teóricas de ello (Sampieri, 2010). Dicho enfoque evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir no hay manipulación ni estimulación con respecto de la realidad (Hernández Sampieri et al, 2010). En este caso se estudió las organizaciones comunitarias territoriales de la comuna de Santa María con el objeto de identificar las capacidades de liderazgo de los dirigentes de dichas organizaciones y como éstas contribuyen efectivamente en el desarrollo local.

3.4 Universo y muestra.

En la comuna de Santa María existen 36 juntas de vecinos, las cuales cuentan con una directiva compuesta por un presidente, secretario y tesorero. Para efecto de este estudio se consideró una muestra de 10¹⁰ presidentes de juntas de vecinos, escogidos en base a la sectorización de la comuna, a modo de abarcar un representante por cada sector.

3.5 Técnica de recolección de datos.

La técnica efectuada para obtener información acerca de la capacidad de liderazgo de los presidentes de las Juntas de vecinos en la comuna de Santa María, fue una entrevista semiestructurada, la que además de obtener respuesta frente a una pauta de 15 preguntas planteadas, permitió recabar información adicional relevante por parte de los entrevistados.

3.6 Descripción de las categorías.

La finalidad de este estudio es identificar las capacidades de liderazgo de los presidentes de las organizaciones comunitarias territoriales para contribuir en una participación

¹⁰ Efectivamente se realizó un total de 9 entrevistas dado que el presidente de la junta de vecinos del sector Las Cadenas resultó inubicable durante todo el proceso de entrevistas, posterior a ello cuando se logró contactar éste indicó que no contaba con tiempo para efectuar dicha entrevista.

efectiva en el desarrollo local, para estos efectos la pauta de entrevista cuenta con dos categorías: debilidades para una participación efectiva en el desarrollo local asociado a Inexistencia de información oportuna acerca de la convocatoria de proyectos, carencia de conocimiento acerca de los PLADECO, escasa Capacitación en formulación y postulación de proyectos y las Capacidades de liderazgo , siendo la segunda categoría fortalezas para una participación efectiva en el desarrollo local , la que es medida en relación al apoyo que brinda el encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad, la realización de una reunión mensual de la unión comunal y la motivación de las personas para convertirse en un dirigente comunitario . Dicha pauta se compone por 17 preguntas que permiten obtener información acerca del tema objeto de estudio.

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE DATOS

4.1 Análisis de resultados

Tras la realización de nueve entrevistas a presidentes de las juntas de vecinos (una por cada sector) las respuestas que éstos entregaron respecto de las capacidades de liderazgo y el conocimiento que poseen acerca de planes y proyectos de carácter comunal, se analizan a continuación en base a dos categorías: debilidades y fortalezas para una participación efectiva en el desarrollo local.

4.2 Unidad de análisis: Liderazgo Comunitario

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	OBSERVACIONES DIRIGENTES	ANÁLISIS
Debilidades para una Participación efectiva en el desarrollo	Falta de conocimiento acerca de los PLADECO	<p>“Como junta de vecinos hemos participado 5 veces en los PLADECO”. (Marta Mancilla)</p> <p>“Nunca”. (Rubén Muñoz)</p> <p>“Si, participé en el mes de octubre”. (Verbena Soto)</p> <p>“No hemos participado en ninguno, pero si teníamos conocimiento que se podía hacer”. (Valentina Barahona)</p> <p>“No, dado el corto periodo que llevo en el cargo”. (Vanessa Contreras)</p> <p>“No”. (Dinora Maldini)</p> <p>“No”. (Rosa Lobos)</p> <p>“No” (Lea Lazcano)</p>	Si bien dos de los dirigentes comunitarios han participado en el proceso de formulación de un Plan de desarrollo Comunal, el resto de los dirigentes desconoce que es un PLADECO, llegando incluso a confundirlo con proyectos y/o subsidios que entrega la municipalidad; por lo que su participación en el proceso de formulación del mismo dentro de la comuna es nula, incluso por dirigentes que llevan más de 10 años en el cargo.

<p>local.</p>	<p>Capacidades de liderazgo</p>	<p>“En caso que no se llegue a acuerdo, la directiva es quien tiene la última palabra” (Marta Mancilla)</p> <p>“Cuando la asamblea no es capaz de llegar a acuerdos me debo poner dictador y dar la última palabra en base a todo lo que se discutió” (Moisés Gallardo)</p>	<p>Tras consultar si la asamblea por sí misma no es capaz de adoptar acuerdos ¿quién es el que toma la decisión final? , los dirigentes a través de sus respuestas ponen de manifiesto la inexistencia de capacidades de liderazgo, siendo que antes estas problemáticas dichas habilidades deben aflorar y el dirigente debe ser quien interactúe , escuche informe y medie entre los miembros para que el acuerdo se efectúe democráticamente y no autoritariamente, la realidad demuestra la incapacidad de mediar entre los miembros de la organización y buscar estrategias para que sea la misma asamblea quien consiga adoptar consensos respecto a temas que les atañen , en cambio la vía recurrente es que las decisiones finalmente se toman por la directiva, impidiendo de esta manera una participación ciudadana efectiva en estas instancias.</p>
----------------------	---------------------------------	---	---

	<p>Escasa Capacitación en formulación y postulación de proyectos.</p>	<p>“Los proyectos no son propios de la municipalidad, ésta se encarga de darlos a conocer. ej: Codelco buen vecino, GORE, otros. Son informados en la reunión mensual de la unión comunal. No fui capacitada por la municipalidad en la formulación de proyectos, por mi cuenta tome un curso.”(Verbena Soto)</p> <p>“Los proyectos los realizo sola, en caso que tenga mayores dudas me acerco al encargado de organizaciones comunitarias de la comuna (Lea Lazcano)</p> <p>“Si los conocemos y hemos postulado, pero no ganamos algunos por falta de documentación” (Valentina Barahona)</p>	<p>Si bien la municipalidad informa a los dirigentes comunitarios acerca de los proyectos que pueden postular, cada presidente de junta de vecinos para poder realizarlos debe capacitarse por su cuenta respecto de estos temas, a fin de poder adquirir técnicas y conocimientos al respecto pudiendo de esta manera optar a adquirir insumos y recursos para su sector; al ser una iniciativa de carácter personal,(que no se da en todos los dirigentes comunitarios) y una necesidad cuya solución no es provista desde el aparato municipal, se genera una asimetría de conocimientos y habilidades entre cada dirigente comunitario, disminuyendo las capacidades de generar aportes por parte de cada dirigente a su localidad.</p>
	<p>Inexistencia de información oportuna acerca de la convocatoria de proyectos</p>	<p>“En lo que flaquea la municipalidad es avisar con tiempo sobre las postulaciones a proyectos, siempre lo hacen a última hora” (Lea Lazcano)</p>	<p>Si bien la municipalidad da a conocer la convocatoria a presentación de proyectos, éstos no se informan oportunamente, impidiendo</p>

			adecuada postulación de éstos en fechas establecidas de cierre.
Fortalezas para una participación efectiva en el desarrollo local.	Reunión mensual de la unión comunal	“En las reuniones mensuales de la unión comunal, y en casos particulares sobre ciertos temas en que necesitemos orientación como junta de vecinos, acudimos al encargado del municipio. Existe un gran apoyo desde la municipalidad, aunque en realidad es un proceso de dar y recibir”.(Rosa Lobos)	Los dirigentes comunitarios se informan respecto de proyectos, actividades e iniciativas locales y comunales en una reunión mensual de la unión comunal ¹¹ , instancia en que la municipalidad proporciona información relevante para el funcionamiento de las juntas de vecinos.
	Apoyo del encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad.	“El apoyo es constante, Excelente apoyo” (Moisés Gallardo) Cuando solicito ayuda frente a temas que me es o nos resulta difícil como directiva resolver. “Aunque el apoyo está siempre, y siempre ha existido, ellos nos ayudan a buscar estrategias para que las organizaciones se desarrollen y potencien” (Lea Lazcano) “Cuando requerimos de su ayuda. Aunque siempre se nota una constante preocupación por parte	Los dirigentes de organizaciones comunitarias catalogan el apoyo del encargado de organizaciones comunitarias como bueno, indican que se trata de ayuda constante, donde existe una evidente dedicación por atender las consultas, orientar frente a situaciones que generen controversias dentro de las juntas de vecinos y/o entregar información requerida en casos puntuales; actos que sin duda favorecen

¹¹ Reunión donde participa el alcalde de la comuna, el encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad y su secretaria, además de cada uno de los 36 presidentes de las juntas de vecinos existentes en la comuna (o un representante en su defecto)

		del encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad”(Valentina Barahona)	la gestión de los dirigentes comunitarios.
	Motivación para convertirse en un dirigente comunitario	<p>“Ayudar a la comunidad y a quien lo necesite” (Marta Mancilla)</p> <p>“Gusto personal, la principal motivación es que si yo puedo hacer algo por lo demás lo haré” (Verbena Soto)</p> <p>“Solucionar los problemas del sector, adquirir cosas para la sede, hermostrar la sede y la satisfacción de cuando se logra una participación activa de la gente en actividades y en la junta de vecinos”(Dinora Maldini)</p> <p>“Gusto personal, la idea de ayudar a las personas, el componente social del rol que desempeño, poder realizar proyectos en beneficio del sector, ayudar a la gente”(Rosa Lobos)</p>	<p>Aunque existen dos dirigentes comunitarios que cumplen tal función por la razón que la “gente los escogió y ellos aceptaron el desafío”, la mayoría de ellos ocupan este cargo motivados en la búsqueda del bienestar de las personas del sector donde viven y el desarrollo del mismo, ignorando las dificultades personales que el ejercicio de su rol genera (conflicto con ciertas personas del sector, alta demanda de tiempo para efectuar labores de dirigente, alta carga laboral sin gratificación monetaria, etc), centrándose solo en que al ser un dirigente comunitario éste puede a través de sus acciones contribuir al desarrollo local.</p>

4.3 Resumen del Análisis

Luego de analizar las respuestas obtenidas de las 9 entrevistas a dirigentes comunitarios en la comuna de Santa María respecto de ambas categorías de estudio he podido concluir:

Categoría 1: Debilidades para una participación efectiva en el desarrollo local

La totalidad de los de los presidentes de juntas de vecinos poseen conocimiento acerca de la oferta municipal de programas, planes y proyectos en beneficio de las organizaciones comunitarias territoriales, aunque dicho conocimiento es parcial y no total. Cabe destacar que existe un carácter asistencialista por parte de los dirigentes comunitarios, bastante arraigado a su cultura, son completamente dependientes del encargado de organizaciones comunitarias de la Municipalidad de Santa María.

Existe asimismo, un desconocimiento parcial sobre el Plan de Desarrollo Comunal, si bien algunos dirigentes han indicado su participación en la realización de alguno de estos planes comunales, éstos no conocen qué es y para qué sirve este instrumento de planificación comunal, desconocen la importancia de éste y los beneficios de participar en ellos, en pos del desarrollo de su junta de vecinos y del sector donde habitan. Se denota también la deficiente capacitación en formulación y postulación de proyectos por parte de la municipalidad a los dirigentes comunitarios; si bien algunas personas han asistido a cursos para instruirse sobre el tema ,equivale a un número menor de dirigentes, generando de esta manera una asimetría de conocimiento y habilidades respecto de este tema entre los dirigentes comunitarios, consecuentemente a ello dichas organizaciones dejan de adquirir una cantidad significativa de recursos a raíz de una deficiente formulación de proyectos o incurrir en errores al momento de la postulación (estar fuera de plazo, no presentar todos los documentos requeridos).

La información emanada de la Municipalidad es poco oportuna respecto de las fechas de cierre de tales proyectos. Todo ello impide que efectivamente los dirigentes comunitarios sean un efectivo aporte al desarrollo local y comunal.

Finalmente, respecto de las capacidades de liderazgo, cada dirigente comunitario se identifica a sí mismo como un líder, aunque su percepción dista de la realidad, no existe un efectivo liderazgo comunitario, su gestión se caracteriza por un deficiente manejo de conflictos y mediación de los mismos, lo que se ve expresado al momento de que la asamblea no es capaz de llegar a un acuerdo y es la directiva de la organización quien

decide por ellos, siendo que éstos últimos debiesen ser los encargados de mediar entre la asamblea para que ellos mismos adopten sus decisiones. Tampoco se concibe una visión compartida, me refiero con esto que al momento de realizar cada entrevista, cuando se consultó acerca de la directiva el entrevistado siempre habló como “yo” y no como un yo que forma parte de una directiva, que se compone por dos personas más, de un “nosotros”. Además se evidencia la carencia de autonomía de las organizaciones, en tanto a su gestión y la creación de métodos e iniciativas innovadoras a fin de poder contribuir efectivamente en el desarrollo local.

Categoría 2: Fortalezas para una participación efectiva en el desarrollo local.

Existen tres grandes fortalezas respecto de la gestión de los dirigentes comunitarios, en primera instancia la Ilustre Municipalidad de Santa María realiza mensualmente una reunión de la unión comunal. a la que acude el alcalde de la comuna , el encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad su secretaria y los 36 presidentes de las juntas de vecinos existentes en la comuna. En dicha instancia, se entrega información sobre proyectos, actividades e iniciativas locales y comunales, además de datos, estrategias y planes relevantes para el funcionamiento de las juntas de vecinos.

Desde la misma función municipal, la segunda fortaleza corresponde a la gestión que realiza el encargado de organizaciones comunitarias quien efectúa un trabajo mancomunado con las juntas de vecinos, atendiendo cada vez que éstos lo requieran consultas, orientación frente a situaciones que generen controversias dentro de las juntas de vecinos y/o entregar información requerida en casos puntuales.

Por último, es destacar el fuerte compromiso que adquieren las personas al aceptar convertirse en un dirigente comunitario, quienes incluso pasan por alto las contrariedades que personalmente esto les genera (trabajo que demanda alta cantidad de tiempo, labores, sin recibir un salario, complicaciones con miembros de la asamblea que no aceptan y critican su gestión, entre otros), donde su mayor motivación corresponde a trabajar en servicio de la gente y el sector donde habita, entendiendo que su arduo y constante trabajo contribuye efectivamente al desarrollo local.

CAPITULO V: PROPUESTA TÉCNICA

5.1 Escuela de Liderazgo Comunitario para al comuna de Santa María.

Se propone la creación de un proyecto denominado “Escuela de Liderazgo para Dirigentes de Organizaciones Comunitarias Territoriales”, cuyo principal objetivo es solventar todas aquellas necesidades respecto de liderazgo y gestión que se evidencian en los dirigentes comunitarios , donde se impartan cursos sobre formulación y postulación de proyectos, negociación y mediación , liderazgo efectivo, participación ciudadana , fondos concursables de carácter regional y privados e instrumentos de desarrollo local. Proyecto que en su ideal debe ser formulado por parte de la municipalidad en conjunto y con conocimiento de las juntas de vecinos, para posteriormente ser postulado a algún fondo concursable.

5.2. Nuevos liderazgos.

Este programa contribuiría asimismo a generar nuevos lideres ya que es menester también mencionar que las organizaciones comunitarias territoriales y sus dirigentes deben renovarse, la mayoría de ellos llevan años en el cargo, si bien no todos son años correlativos, llevan bastante tiempo cumpliendo el rol de dirigente comunitario; las directivas se están envejeciendo y con ello el crecimiento y desarrollo sectorial; se necesitan nuevos dirigentes, para asegurar de esta manera un renacer de las organizaciones comunitarias en base a ideas y proyectos innovadores acorde a la realidad actual de cada sector.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES

Una vez estudiado el liderazgo comunitario , donde el dirigente además de cumplir con los requerimientos establecidos en la ley 19.148 sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones comunitarias, y efectuar las labores encomendadas en la misma , he llegado a la conclusión que quien dirige las organizaciones comunitarias territoriales debe ser un líder, una persona dotada de conocimientos sobre formulación y postulación de proyectos, participación ciudadana, planes de desarrollo local, asociatividad, manejo de grupos, empático, innovador, comprometido con su labor, trabajo en equipo, un comunicador, negociación y resolución de conflictos.

Tras oír las respuestas de los dirigentes comunitarios en las entrevistadas, éstos catalogan de excelente la ayuda que brinda la Ilustre Municipalidad de Santa María a las organizaciones comunitarias, donde el encargado es un funcionario que está constantemente atendiendo las necesidades que presentan los dirigentes comunitarios respecto de las labores que deben cumplir. Aun así los entrevistados se quejan que por parte de la municipalidad no existe un proceso de capacitación respecto de la función de dirigente comunitario al ocupar el cargo por primera vez ,tampoco en el proceso; si no que la ayuda que se otorga corresponde más bien a una relación consulta- respuesta que a un proceso de pro actividad desde el municipio, es así como también los dirigentes destacan que la información que brinda la municipalidad respecto de proyectos a los que las organizaciones pueden postular se efectúa con poca antelación a la fecha en que debiesen ser entregados, lo que dificulta la formulación y postulación de proyectos ya sea a fondos concursables desde el Gobierno Regional o Codelco Buen Vecino .

Respecto de las capacidades de liderazgo vecinal que poseen los dirigentes de las organizaciones comunitarias territoriales de la comuna de Santa María, se evidencian tres grandes focos que presentan un débil desarrollo , en primera instancia, la perpetuidad de las directivas vecinales que poseen dirigentes que llevan años en el cargo (desde los 3 a 20 años) lo que ha condicionado que la dirección de estas organizaciones se ha ido estancado, quedando obsoleta a los nuevos requerimientos, donde la innovación no es recurrente en la gestión.

En segundo lugar los dirigentes comunitarios se consideran a sí mismos como líderes ya que en general dicen poder manejar grupos y adoptar acuerdos, lo que en la realidad no

es tan evidente, por cuanto se denota en sus labores como dirigente que el llegar a acuerdos por parte de la asamblea de las organizaciones es un proceso bastante difícil que no siempre se logra, en esos casos recurrentemente como se ha evidenciado por las respuestas, es la directiva de la junta de vecinos es quien adopta la decisión final frente a un tema; es en esta circunstancia, entonces, donde las capacidades de liderazgo fallan, cuando el dirigente no es capaz de conducir efectivamente el grupo al que dirige y mediar entre ellos para lograr adoptar acuerdos democráticamente.

Por último, existe una disminución de participación de los vecinos de cada sector en su junta de vecinos, éstos solo se acercan o recurren ante dicha organización cuando existe un grave problema que atañe a la mayoría del sector (calles en mal estado, carencia de alumbrado público, otros) o en caso de realización de actividades recreativas; es evidente que las organizaciones comunitarias territoriales se encuentran en una crisis de participación y una disminución de la gente organizada. ¿Cuáles son las causas de estas crisis? No existe una única respuesta a esta interrogante, pero se ha señalado que la responsabilidad recae en los dirigentes sociales, debido a una actuación irresponsable o su estilo de liderazgo, por otra parte éstos afirman que los miembros de las organizaciones son apáticos, cómodos, que descansan en la figura del dirigente, y que son éstos últimos quienes culminan realizando solos actividades que debiesen ser compartidas¹².

Resulta complejo entonces determinar quién tiene la razón sobre la base de la crisis, sin duda alguna cada aseveración tiene sustento, aun así no existe la explicación más apropiada al respecto, pero para comenzar a trabajar en ello es indispensable que tanto los dirigentes como los miembros de las organizaciones que dirige, estén de acuerdo sobre la existencia de la crisis y que deben aplicarse soluciones a ella. Se hace evidente entonces la necesidad de que estos dirigentes se conviertan en líderes íntegros, capaces de generar constantemente nuevas iniciativas, de negociar y resolver conflictos democráticamente, de fomentar y desarrollar la participación de la comunidad en instancias sectoriales y comunales; para lo cual es relevante capacitar a modo de paliar la problemática existente caracterizada por un liderazgo débil y desconocimiento acerca de las políticas y planes locales tendientes al desarrollo local y comunal. Es por ello que planteo la propuesta de que se realice un proyecto denominado Escuela de Liderazgo

¹² Conclusiones en base entrevista realizada a 9 presidentes de juntas de vecinos de la comuna de Santa María.

para Dirigentes Comunitarios en donde se traten las falencias evidenciadas en liderazgo, de modo de contar con dirigentes líderes dotados de vastas capacidades de liderazgo que les permitan influir efectivamente, y ser partícipes del desarrollo local, creando nuevas instancias de participación, motivando a las personas del sector, generando un trabajo conjunto.

Existen experiencias en otras comunas tales como Valparaíso, Quilpué, Villa Alemana, Quillota, donde se han implementado programas de esta naturaleza, por lo que sería un logro que esta iniciativa pudiera realizarse en la comuna de Santa María, por sectores vecinales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CICALESE, G. (1998). Comunicación Comunitaria, Buenos Aires: La crujía ediciones.
- CROSBY, P. (1991). Liderazgo, el Arte de Convertirse en un Buen Gerente: Editorial McGraw Hill.
- DHAL , R. (1993). La Democracia y Sus Críticos, Barcelona: Editorial Paidós.
- AMAR, M. (2009). Estudio socioeconómico comuna de Santa María.
- Fundación para la Superación de la Pobreza (2000). Cartilla sobre Asociatividad.
- GARCIA, I. (1998). Relaciones en el Entorno de Trabajo: Editorial Síntesis.
- Instituto de asuntos públicos y fundación nacional para la superación de la pobreza (2010) Iniciativas Locales y Ciudadanía Hacia un Chile Democrático. Santiago: Lom ediciones.
- Instituto Libertad, Renovación Nacional. (2002) Manual del Dirigente Comunitario.
- LÓPEZ, A. (1997). Como dirigir grupos con eficacia. Madrid: Editorial Ccs.
- Más Voces Más democracia (2005). Propuestas para la participación ciudadana. Santiago. Más Voces / FLACSO Chile.
- MONTERO, M. (2003). Teoría y práctica de la psicología comunitaria. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- MUJICA, P. (2005). La Participación Ciudadana en Relación con la Gestión Pública. Santiago: Corporación Participa.
- PUIG, T. (2003). La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- PUIG, T. (2004) .Se acabó la diversión. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- PRATS, J. (2001) Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Revista Instituciones y Desarrollo N° 10

PARES, M. (2009). Participación y Calidad Democrática, Evaluando las Nuevas Formas de Democracia Participativa. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

SARTORI, G. (1992) Democracia. Elementos de teoría política. Madrid: Alianza Universal textos.

ULLOA, C. (2010) Ciudad, Desarrollo local y Gobierno. Chile, Universidad de Valparaíso: Programa regional de capacitación y perfeccionamiento municipal.

Sitios web

[http// www.imsantamaria.cl](http://www.imsantamaria.cl). Recuperado 20 noviembre 2013.

<http://www.sii.cl/estadisticas/empresas>. Recuperado 20 noviembre 2013.

http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php

Demográficas y vitales. Recuperado 15 octubre 2013.

Normativa

Ley n° 19.418 Sobre Juntas de Vecinos y demás organizaciones comunitarias.

Ley n° 20.500 Sobre participación ciudadana.

Ley n° 18.695 orgánica de municipalidades.

Plan de Desarrollo Comunal Comuna de Santa María 2010-2013.

Anexo



1. Pauta entrevista

¿Cuál es su nombre?

¿Qué Edad tiene?

¿Qué oficio o profesión que desempeña?

¿Cuánto tiempo lleva en el cargo?

¿En cuántos periodos ha sido presidente?

¿Qué lo motivó a ocupar este cargo?

¿Cuántos miembros tiene la junta de vecinos que usted dirige?

¿Ha participado alguna vez en un plan de desarrollo comunal?

¿Conoce los programas de que dispone la municipalidad para el desarrollo de las juntas de vecinos?

¿Conoce los proyectos que la municipalidad ofrece a las juntas de vecinos? ¿Ha postulado antes? ¿quién formula ese proyecto y con ayuda de quién?

¿Con que frecuencia es apoyado por el encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad? ¿En qué casos?

¿En las reuniones de la junta de vecinos como son tomadas las decisiones? (votación, decisión de la directiva, etc.)

¿Existen casos en que la asamblea no es capaz de llegar a un acuerdo sobre algún tema?

¿Qué hace usted en ese caso?

¿Qué relación tiene con los miembros de las juntas de vecinos? (amistad, discusión, peleas, cooperación, etc.)

¿Qué cree usted que es lo más difícil de ser un dirigente comunitario?

¿Qué es lo que más le gusta de su labor?

¿Se considera usted un líder? ¿Por qué?

2. Sistematización de entrevistas.

Unidad vecinal n° 1: Sector Santa Filomena Junta de Vecinos n° 1 Santa Filomena	
Preguntas	Respuestas
¿Cuál es su nombre?	Marta Mancilla Leiva.
¿Qué Edad tiene?	40 años
¿Qué oficio o profesión que desempeña	Auxiliar en jardín infantil Santa Filomena.
¿Cuánto tiempo lleva en el cargo? ¿En cuántos periodos ha sido presidente?	16 años.
¿Qué lo motivó a ocupar este cargo?	Ayudar a la comunidad y a quien lo necesite.
¿Cuantos miembros tiene la junta de vecinos que usted dirige?	Socios 230, de los cuales aproximadamente 80 tiene una participación activa.
¿Ha participado alguna vez en un plan de desarrollo comunal?	Como junta de vecinos hemos participado 5 veces en los PLADECOS.
¿Conoce los programas de que dispone la municipalidad para el desarrollo de las juntas de vecinos?	Si conozco, me informo de ellos en las reuniones mensuales de la unión comunal.
¿Conoce los proyectos que la municipalidad ofrece a las juntas de vecinos? ¿Ha postulado antes? ¿Quién formula ese proyecto y con ayuda de quién?	Si los conozco, los hemos confeccionado junto con la directiva y en ocasiones con el encargado de organizaciones comunitarias. En cierta instancia se nos capacitó como formular proyectos por parte de la municipalidad.

<p>¿Con que frecuencia es apoyado por el encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad? ¿En qué casos?</p>	<p>Cada vez que requerimos ayuda.</p>
<p>¿En las reuniones de la junta de vecinos como son tomadas las decisiones? (votación, decisión de la directiva, etc.)</p>	<p>La asamblea es quien decide a mano alzada.</p>
<p>¿Existen casos en que la asamblea no es capaz de llegar a un acuerdo sobre algún tema? ¿Qué hace usted en ese caso?</p>	<p>En caso que no se llegue a acuerdo, la directiva es quien tiene la última palabra.</p>
<p>¿Qué relación tiene con los miembros de las juntas de vecinos? (amistad, discusión, peleas, cooperación, etc.)</p>	<p>Hay de todo, buenas relaciones, conflictos, amistad, buenos lazos de cooperación.</p>
<p>¿Qué cree usted que es lo más difícil de ser un dirigente comunitario?</p>	<p>Darle el gusto a la gente, no siempre todos están de acuerdo de cómo se llevan a cabo las cosas, incluso cuando ellos mismo han votado para que así se haga.</p>
<p>¿Qué es lo que más le gusta de su labor?</p>	<p>Ayudar en lo que se pueda al que más lo necesita.</p>
<p>¿Se considera usted un líder? ¿Por qué?</p>	<p>Si, llevo años siendo líder de mi organización, es un trabajo difícil pero que con esfuerzo, siendo organizados y motivando a la gente se puede</p>

	lograr.
--	---------

Unidad vecinal n° 2: Sector Lo Galdámez .Junta de Vecinos n°24 Lo Galdámez.	
Preguntas	Respuestas
¿Cuál es su nombre?	Rubén Muñoz Escala.
¿Qué Edad tiene?	55 años
¿Qué oficio o profesión que desempeña	Agricultor
¿Cuánto tiempo lleva en el cargo? ¿En cuántos periodos ha sido presidente?	4 años presidente, tesorero 5 años.
¿Qué lo motivó a ocupar este cargo?	Esta es una nueva junta de vecinos que se formó de una existente, en esa anterior junta de vecinos yo era vicepresidente, y la verdad es que entre ambos cargos que había ocupado la labor de presidente la realicé siempre yo, así que la gente me escogió y yo acepte el desafío, ya que en realidad no era nada nuevo para mí, llevaba harto tiempo casi siendo un presidente.
¿Cuántos miembros tiene la junta de vecinos que usted dirige?	120, de los cuales unos 50 y 40 participan activamente.
¿Ha participado alguna vez en un plan de desarrollo comunal?	Nunca
¿Conoce los programas de que dispone la municipalidad para el	Algo, se nos informa en la reunión mensual de la

desarrollo de las juntas de vecinos?	unión comunal.
¿Conoce los proyectos que la municipalidad ofrece a las juntas de vecinos? ¿Ha postulado antes? ¿Quién formula ese proyecto y con ayuda de quién?	Hemos postulado sin ayuda a los proyectos de Codelco, nos capacitamos algo en proyectos, en una consultora hace un tiempo atrás.
¿Con que frecuencia es apoyado por el encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad? ¿En qué casos?	Cuando requerimos de su ayuda, hay una excelente labor del municipio sobre este tema.
¿En las reuniones de la junta de vecinos como son tomadas las decisiones? (votación, decisión de la directiva, etc.)	La asamblea es quien discute los temas, expone sus puntos de vista, pero en base a eso nos dicen, la directiva es quien decide.
¿Existen casos en que la asamblea no es capaz de llegar a un acuerdo sobre algún tema? ¿Qué hace usted en ese caso?	Directiva.
¿Qué relación tiene con los miembros de las juntas de vecinos? (amistad, discusión, peleas, cooperación, etc.)	Existe una buena relación entre los vecinos, y con todos lo miembros de la junta de vecinos.

¿Qué cree usted que es lo más difícil de ser un dirigente comunitario?	Demanda de tiempo , es una labor que requiere de bastante tiempo,
¿Qué es lo que más le gusta de su labor?	Ayudar a los demás.
¿Se considera usted un líder? ¿Por qué?	Si, tengo manejo de grupos, tratamiento de conflictos, organizar, dirigir.

Unidad vecinal n° 3: Sector Las Cabras, Junta de Vecinos n° 3 Las Cabras.

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es su nombre?	Verbena Soto Lazcano
¿Qué Edad tiene?	50 años
¿Qué oficio o profesión que desempeña	Trabajador independiente
¿Cuánto tiempo lleva en el cargo? ¿En cuántos periodos ha sido presidente?	2 años. este corresponde a mi segundo periodo el anterior fue de 6 años
¿Qué lo motivó a ocupar este cargo?	Gusto personal, la principal motivación es que si yo puedo hacer algo por lo demás lo haré.
¿Cuantos miembros tiene la junta de vecinos que usted dirige?	160 de los cuales hay 15 activos. Generalmente las actividades se realizan con algunos miembros activos dentro de los cuales gran

	parte es su familia.
¿Ha participado alguna vez en un plan de desarrollo comunal?	Si, participé en el mes de octubre.
¿Conoce los programas de que dispone la municipalidad para el desarrollo de las juntas de vecinos?	Si
¿Conoce los proyectos que la municipalidad ofrece a las juntas de vecinos? ¿Ha postulado antes? ¿Quién formula ese proyecto y con ayuda de quién?	Si los conoce, los proyectos no son propios de la municipalidad, ésta se encarga de darlos a conocer. ej: Codelco buen vecino, GORE, otros. Son informados en la reunión mensual de la unión comunal. No fui capacitada por la municipalidad en la formulación de proyectos, por mi cuenta tome un curso.
¿Con que frecuencia es apoyado por el encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad? ¿En qué casos?	Cada vez que necito ayuda u orientación sobre un tema me acerco a las dependencias de la municipalidad, donde don Luis y Sandra me apoyan.
¿En las reuniones de la junta de vecinos como son tomadas las decisiones? (votación, decisión de la directiva, etc.)	Votación a mano alzada
¿Existen casos en que la asamblea no es capaz de llegar a un acuerdo sobre algún tema? ¿Qué hace usted en ese caso?	En esos casos es la directiva quien tiene que tomar la decisión final.

¿Qué relación tiene con los miembros de las juntas de vecinos? (amistad, discusión, peleas, cooperación, etc.)	Hay de todo, dado que siempre gente que apoya y no apoya nuestras labores.
¿Qué cree usted que es lo más difícil de ser un dirigente comunitario?	Hacer que la gente se motive y participe, lograr mantener la participación de la gente en las reuniones, alcanzar alto número de personas en las convocatorias.
¿Qué es lo que más le gusta de su labor?	Poder representar al pueblo y luchar por sus demandas.
¿Se considera usted un líder? ¿Por qué?	Sí, me considero un líder ya que soy capaz de dirigir grupos de personas, llegar acuerdos con ellos, cuando uno es dirigente debe encantar, tratar de conquistar a la gente para que participe.

Unidad vecinal n° 4 Sector Santa María Centro (este) B Junta de Vecinos n° 5 El Mirador.

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es su nombre?	Valentina Barahona Olgúin.
¿Qué Edad tiene?	72 años.
¿Qué oficio o profesión que desempeña	Dueña de casa.
¿Cuánto tiempo lleva en el cargo? ¿En cuántos periodos ha sido presidente?	2 años, anteriormente fui presidenta durante 2 periodos en el año 1995.
¿Qué lo motivó a ocupar este cargo?	Fui postulada por la gente.
¿Cuantos miembros tiene la junta de vecinos que usted dirige?	130 de los cuales se encuentran activos 15 a 20.
¿Ha participado alguna vez en un plan de desarrollo comunal?	No hemos participado en ninguno, pero si teníamos conocimiento que se podía hacer.
¿Conoce los programas de que dispone la municipalidad para el desarrollo de las juntas de vecinos?	Si , más que nada son subvenciones y apoyos económicos que estos brindan , por ejemplo dineros para entregar juguetes a los niños, hacer fiestas de navidad, etc.
¿Conoce los proyectos que la municipalidad ofrece a las juntas de vecinos? ¿Ha postulado antes? ¿Quién formula ese	Si los conocemos y hemos postulado, pero no ganamos algunos por falta de documentación.

proyecto y con ayuda de quién?	
¿Con que frecuencia es apoyado por el encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad? ¿En qué casos?	<p>Cuando requerimos de su ayuda.</p> <p>Aunque siempre se nota una constante preocupación por parte del encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad.</p>
¿En las reuniones de la junta de vecinos como son tomadas las decisiones? (votación, decisión de la directiva, etc.)	<p>Son tomadas por votación de la asamblea donde cada uno tiene un voto.</p>
¿Existen casos en que la asamblea no es capaz de llegar a un acuerdo sobre algún tema? ¿Qué hace usted en ese caso?	<p>De no llegar a acuerdo es la directiva quien toma la última decisión.</p>
¿Qué relación tiene con los miembros de las juntas de vecinos? (amistad, discusión, peleas, cooperación, etc.)	<p>Existe una buena relación con la mayoría, aunque siempre hay momentos de tensión en temas difíciles de resolver o donde cuesta llegar a acuerdos.</p>
¿Qué cree usted que es lo más difícil de ser un dirigente comunitario?	<p>Lograr el apoyo de toda la gente, y dado que la gente de la población es poco unida, de hecho se da la envidia entre los pasajes de la población, entonces resulta difícil llegar acuerdo y lograr participación, además la población se encuentra en bastante buen estado y no tenemos tanta necesidad como comunidad</p>

	porque lo que la gente no se acerca ni participa, tienen todo lo que necesitan para estar bien (pavimentación, luz, agua, sede etc.)
¿Qué es lo que más le gusta de su labor?	Trabajar por el sector y la gente, organizar y crear cosas en beneficio de todos.
¿Se considera usted un líder? ¿Por qué?	Me considero un líder, organizada y correcta, tratando siempre de crear iniciativas para incentivar, ir encantando a la gente para que ésta se acerque a la junta de vecinos y participe.

Unidad vecinal n° 5: Sector centro, Junta de Vecinos n° 36 Nueva Los Robles.

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es su nombre?	Vanessa Contreras V.
¿Qué Edad tiene?	30 Años
¿Qué oficio o profesión que desempeña	Dueña de casa
¿Cuánto tiempo lleva en el cargo? ¿En cuántos periodos ha sido presidente?	Meses Primer periodo
¿Qué lo motivó a ocupar este cargo?	La verdad a petición de la gente, ellos me postularon, yo no quería.
¿Cuántos miembros tiene la junta de vecinos que usted dirige?	115, 15 miembros activos.
¿Ha participado alguna vez en un plan de desarrollo comunal?	No, dado el corto periodo que llevo en el cargo.
¿Conoce los programas de que	No los conozco.

<p>dispone la municipalidad para el desarrollo de las juntas de vecinos?</p>	
<p>¿Conoce los proyectos que la municipalidad ofrece a las juntas de vecinos? ¿Ha postulado antes? ¿Quién formula ese proyecto y con ayuda de quién?</p>	<p>No los conozco y tampoco he tenido la oportunidad de hasta ahora postular alguno. Se supone que para cuando comience el proceso don Luis (encargado de organizaciones comunitarias) nos guiará en el proceso.</p>
<p>¿Con que frecuencia es apoyado por el encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad? ¿En qué casos?</p>	<p>Cada vez que tengo alguna duda.</p>
<p>¿En las reuniones de la junta de vecinos como son tomadas las decisiones? (votación, decisión de la directiva, etc.)</p>	<p>Asamblea por mano alzada.</p>
<p>¿Existen casos en que la asamblea no es capaz de llegar a un acuerdo sobre algún tema? ¿Qué hace usted en ese caso?</p>	<p>Siempre es la asamblea quien llega a acuerdos</p>
<p>¿Qué relación tiene con los miembros de las juntas de vecinos? (amistad, discusión, peleas, cooperación, etc.)</p>	<p>. Buena relación de cooperación, información y compañeros de trabajo.</p>

¿Qué cree usted que es lo más difícil de ser un dirigente comunitario?	Llegar a acuerdos sobre ciertos temas y dejar a la gente conforme.
¿Qué es lo que más le gusta de su labor?	Hacer cosas, la solidaridad que se da entre los vecinos cuando se necesita la ayuda del otro.
¿Se considera usted un líder? ¿Por qué?	Soy un líder, pero en desarrollo estoy recién con esto y hay cosas que debo aprender aun.

Unidad vecinal n° 6: Sector El Pino, Junta de Vecinos n° 6 El Pino.

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es su nombre?	Moisés Gallardo Pizarro.
¿Qué Edad tiene?	54 años
¿Qué oficio o profesión que desempeña	Mueblista
¿Cuánto tiempo lleva en el cargo? ¿En cuántos periodos ha sido presidente?	1 año. Su primer periodo.
¿Qué lo motivó a ocupar este cargo?	Gusto personal
¿Cuántos miembros tiene la junta de vecinos que usted dirige?	El universo corresponde a 3000 personas y alrededor de 100 participan activamente.
¿Ha participado alguna vez en un plan de desarrollo comunal?	No
¿Conoce los programas de que	Si, a través de las reuniones mensuales.

<p>dispone la municipalidad para el desarrollo de las juntas de vecinos?</p>	
<p>¿Conoce los proyectos que la municipalidad ofrece a las juntas de vecinos? ¿Ha postulado antes? ¿Quién formula ese proyecto y con ayuda de quién?</p>	<p>Si los conozco, el encargado de organizaciones comunitarias nos da la información, hemos postulado a 3 proyectos entre la directiva y personas del sector. En alguna instancia se nos capacito sobre la postulación y formulación de proyectos desde la municipalidad.</p>
<p>¿Con que frecuencia es apoyado por el encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad? ¿En qué casos?</p>	<p>El apoyo es constante, Excelente apoyo, además de las reuniones mensuales de la unión comunal, el alcalde y el encargado de organizaciones comunitarias siempre están preocupados por nosotros.</p>
<p>¿En las reuniones de la junta de vecinos como son tomadas las decisiones? (votación, decisión de la directiva, etc.)</p>	<p>La asamblea dirime, por votación.</p>
<p>¿Existen casos en que la asamblea no es capaz de llegar a un acuerdo sobre algún tema? ¿Qué hace usted en ese caso?</p>	<p>Cuando la asamblea no es capaz de llegar a acuerdos me debo poner dictador y dar la última palabra en base a todo lo que se discutió.</p>
<p>¿Qué relación tiene con los miembros de las juntas de vecinos? (amistad, discusión, peleas, cooperación, etc.)</p>	<p>Existe un buen ambiente, aunque es imposible evitar discusiones dado que todos somos personas que pensamos diferente.</p>

¿Qué cree usted que es lo más difícil de ser un dirigente comunitario?	El tiempo, sin duda alguna es una labor que demanda bastante tiempo y hay que saber hacérselo.
¿Qué es lo que más le gusta de su labor?	Ayudar a la comunidad.
¿Se considera usted un líder? ¿Por qué?	Si, si bien llevo un año, hemos hecho buenas cosas, trabajamos en equipo, nos organizamos bien, cooperamos, llegamos a acuerdos.

Unidad vecinal n° 7: Sector san Fernando , Junta de Vecinos n° 7 San Fernando A.

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es su nombre?	Dinora Maldini Echeverría.
¿Qué Edad tiene?	47 años.
¿Qué oficio o profesión que desempeña	Dueña de casa.
¿Cuánto tiempo lleva en el cargo? ¿En cuántos periodos ha sido presidente?	6 meses. Es la primera vez en el cargo, pero anteriormente había sido secretaria durante 9 años.
¿Qué lo motivó a ocupar este cargo?	La anterior presidenta llevaba 21 años en el cargo, la gente quería un cambio y como yo también me manejaba dentro de la directiva, me nombraron y la mayoría votó por mí.
¿Cuantos miembros tiene la junta de vecinos que usted dirige?	41 miembros en total, de los cuales 26 y 27 tienen una participación activa, el que participen o no va a

	depender del grado de promoción que se hagan a las actividades y reuniones.
¿Ha participado alguna vez en un plan de desarrollo comunal?	No.
¿Conoce los programas de que dispone la municipalidad para el desarrollo de las juntas de vecinos?	Sí.
¿Conoce los proyectos que la municipalidad ofrece a las juntas de vecinos? ¿Ha postulado antes? ¿Quién formula ese proyecto y con ayuda de quién?	Si, la secretaria del encargado de organizaciones comunitarias nos da información de los proyectos y fechas que podemos postular, como es la primera vez que debo hacer proyectos este año, desde la municipalidad me enseñarán a hacerlos.
¿Con que frecuencia es apoyado por el encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad? ¿En qué casos?	En la reunión mensual de la unión comunal, y cada vez que tenemos consultas nos acercamos a la municipalidad.
¿En las reuniones de la junta de vecinos como son tomadas las decisiones? (votación, decisión de la directiva, etc.)	Votación de la asamblea. Mano alzada.
¿Existen casos en que la asamblea no es capaz de llegar a un acuerdo sobre algún tema? ¿Qué hace usted en ese caso?	Es la directiva quien decide.

¿Qué relación tiene con los miembros de las juntas de vecinos? (amistad, discusión, peleas, cooperación, etc.)	Existe una buena relación con la mayoría, aunque lo más difícil es el hecho de que si bien, la mayoría de la gente quería un cambio de mando una nueva presidenta, existe gente que quería que se quedara la anterior presidenta, lo que dificulta el llegar a acuerdos a veces.
¿Qué cree usted que es lo más difícil de ser un dirigente comunitario?	Sin duda lidiar con la gente, que se pongan de acuerdo, y que quienes querían que siguiera la anterior directiva apoyen nuestras decisiones e ideas. También lograr una participación activa de la gente.
¿Qué es lo que más le gusta de su labor?	Solucionar los problemas del sector, adquirir cosas para la sede, herosear la sede y la satisfacción de cuando se logra una participación activa de la gente en actividades y en la junta de vecinos.
¿Se considera usted un líder? ¿Por qué?	Si, llevo bien los procesos en la junta de vecinos, incluso me he capacitado en talleres de liderazgo, rendición de cuentas, y acerca del rol del dirigente social.

Unidad vecinal n° 8: Sector San Fernando B Junta de Vecinos n° 8 San Fernando B

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es su nombre?	Rosa Lobos Galleguillos.
¿Qué Edad tiene?	47 años.
¿Qué oficio o profesión que desempeña	Trabajador independiente
¿Cuánto tiempo lleva en el cargo? ¿En cuántos periodos ha sido presidente?	3 años. Segundo periodo, anteriormente había sido secretaria por 6 años.
¿Qué lo motivó a ocupar este cargo?	Gusto personal, la idea de ayudar a las personas, el componente social del rol que desempeño, poder realizar proyectos en beneficio del sector, ayudar a la gente.
¿Cuántos miembros tiene la junta de vecinos que usted dirige?	80 miembros, de los cuales aproximadamente 40 participan, aunque existe un grupo de 20 personas que son los que ayudan siempre, pero de una u otra manera los 40 son los que apoyan y participan.
¿Ha participado alguna vez en un plan de desarrollo comunal?	No
¿Conoce los programas de que dispone la municipalidad para el desarrollo de las juntas de vecinos?	Si, los conozco, desde la oficina de organizaciones comunitarias son dados a conocer.
¿Conoce los proyectos que la municipalidad ofrece a las juntas de vecinos? ¿Ha	Si conozco los proyectos que se promocionan a través de la municipalidad, los que he realizado los he hecho siempre sola, sin ayuda de alguna persona de la

<p>postulado antes? ¿Quién formula ese proyecto y con ayuda de quién?</p>	<p>municipalidad.</p>
<p>¿Con que frecuencia es apoyado por el encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad? ¿En qué casos?</p>	<p>En las reuniones mensuales de la unión comunal, y en casos particulares sobre ciertos temas en que necesitemos orientación como junta de vecinos, acudimos al encargado del municipio. Existe un gran apoyo desde la municipalidad, aunque en realidad es un proceso de dar y recibir.</p>
<p>¿En las reuniones de la junta de vecinos como son tomadas las decisiones? (votación, decisión de la directiva, etc.)</p>	<p>Votación mano alzada de la asamblea en reunión.</p>
<p>¿Existen casos en que la asamblea no es capaz de llegar a un acuerdo sobre algún tema? ¿Qué hace usted en ese caso?</p>	<p>En casos mínimos ocurre, y es la directiva quien decide.</p>
<p>¿Qué relación tiene con los miembros de las juntas de vecinos? (amistad, discusión, peleas, cooperación, etc.)</p>	<p>Es un poco de todo eso, existe más cercanía con algunos por un tema de afinidad, pero en general es buena.</p>
<p>¿Qué cree usted que es lo más difícil de ser un dirigente comunitario?</p>	<p>Lograr la empatía de la gente, atraer a la gente a las asambleas y a participar. El tiempo es otro factor importante, es un labor que demanda bastante tiempo,</p>

	teniendo incluso que dejar la familia de lado, de hecho yo tengo dos hijos pequeños y le debo pagar a una persona para que los cuide cuando yo ando en tramites o reuniones por la directiva, ya que es un labor que me gusta, se debe nacer con ello.
¿Qué es lo que más le gusta de su labor?	Lograr cosas, ganar proyectos en beneficio de la gente del sector, que no falte nada en la sede, ver la solidaridad de las personas cuando otras encuentra en aprietos , como somos capaces de organizarnos y trabajar todos unidos ante un fin común o ayudar al otro.
¿Se considera usted un líder? ¿Por qué?	Un líder es una persona que escucha , motiva y organiza recursos y yo lo hago constantemente Tomé una capacitación del FOSIS, sobre organizaciones comunitarias y liderazgo.

Unidad vecinal n° 9: Sector Calle del Medio, Junta de Vecinos n° 9 Calle del Medio.

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es su nombre?	Lea Lazcano Flores
¿Qué Edad tiene?	58 años
¿Qué oficio o profesión que desempeña	Dueña de casa
¿Cuánto tiempo lleva en el cargo? ¿En cuántos periodos ha sido presidente?	2 años de este periodo, anteriormente fue secretaria y presidenta también alcanzando un total de 22 años dentro de la directiva de su junta de vecinos. Además he sido presidenta de la unión comunal durante dos periodos.
¿Qué lo motivó a ocupar este	Vocación, para trabajar en esto te debe gustar.

cargo?	
¿Cuántos miembros tiene la junta de vecinos que usted dirige?	100 , miembros activos 40
¿Ha participado alguna vez en un plan de desarrollo comunal?	No
¿Conoce los programas de que dispone la municipalidad para el desarrollo de las juntas de vecinos?	Si, estos son dados a conocer en las reuniones mensuales de la unión comunal.
¿Conoce los proyectos que la municipalidad ofrece a las juntas de vecinos? ¿Ha postulado antes? ¿Quién formula ese proyecto y con ayuda de quién?	Si los conozco también son dados a conocer en las reuniones de la unión comunal, aunque estos son solo informados por la municipalidad, son proyectos del Gobierno Regional y Codelco buen vecino, a los que podemos postular. En lo que flaquea la municipalidad es avisar con tiempo sobre las postulaciones a proyectos, siempre lo hacen a última hora. Los proyectos los realizo sola, en caso que tenga mayores dudas me acerco al encargado de organizaciones comunitarias de la comuna.
¿Con que frecuencia es apoyado por el encargado de organizaciones comunitarias de la municipalidad? ¿En qué casos?	Cuando solicito ayuda frente a temas que me es o nos resulta difícil como directiva resolver. Aunque el apoyo está siempre, y siempre ha existido, ellos nos ayudan a buscar estrategias para que las organizaciones se desarrollen y potencien.
¿En las reuniones de la junta de vecinos como son tomadas las decisiones? (votación, decisión	La asamblea es quien decide siempre.

de la directiva, etc.)	
¿Existen casos en que la asamblea no es capaz de llegar a un acuerdo sobre algún tema? ¿Qué hace usted en ese caso?	Se trata de llegar siempre a acuerdo, para que sea siempre la asamblea que decida. Somos adultos debemos saber llegar a consensos.
¿Qué relación tiene con los miembros de las juntas de vecinos? (amistad, discusión, peleas, cooperación, etc.)	Existe una buena relación con la mayoría, somos vecinos por años, aunque siempre hay casos en que las relaciones no son buenas, ya que la gente no está conforme con la gestión, adema la gente es bastante asistencialista le gusta que les den todo sin hacer nada.
¿Qué cree usted que es lo más difícil de ser un dirigente comunitario?	Dejar a la gente conforme, siempre hay detractores que no están conforme con lo que uno hace, pero ellos tampoco hacen nada.
¿Qué es lo que más le gusta de su labor?	A pesar de todo , trabajar con la gente, motivarlos a trabajar,
¿Se considera usted un líder? ¿Por qué?	Sí, soy capaz de llevar adelante la organización que dirijo, de hacer cosas, de llegar a acuerdos con la gente, de luchar por el interés de todos de trabajar, de escuchar y ser escuchado. Además de ello yo fui a la universidad del dirigente en la Universidad de Playa Ancha, a la que se debía ingresar postulando y rindiendo una prueba para entrar, en ella nos capacitaron respecto de todas áreas que un dirigente debe manejar.