

43701

M

C421D

1996

C. I.

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL

31  
1996  
C. I.

***DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INDICE IMPOC EN  
ORGANIZACIONES VECINALES TERRITORIALES  
DE LA COMUNA DE QUILLOTA***

SEMINARIO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN SERVICIO  
SOCIAL Y AL TÍTULO PROFESIONAL DE ASISTENTE SOCIAL

0031

DOCENTE GUIA :  
SR. PATRICIO GARCIA LETELIER

ALUMNOS:  
LUIS ALEJANDRO CÉSPEDES VERGARA  
ALEJANDRO HUMBERTO COLLAO REYES  
JULIE IVONNE LÓPEZ BECKER



1996

00031



REF.: Informa Seminario de Título.

VALPARAISO, Abril 15 de 1997.

SEÑOR DECANO:

En cumplimiento de las disposiciones vigentes en nuestra Universidad con respecto a Seminarios de Título y/o Memorias, cumpla con informar el Seminario de Título denominado "DISEÑO Y APLICACION DEL INDICE IMPOC EN ORGANIZACIONES VECINALES TERRITORIALES DE LA COMUNA DE QUILLOTA", realizado por los alumnos de la Escuela de Servicio Social Srta. JULIE LOPEZ BECKER y Sres. LUIS CESPEDES VERGARA y ALEJANDRO COLLAO REYES.

Uno de los aspectos débiles de la profesión del Asistente Social es su escasa producción teórica tecnológica o dicho en términos más simples, teoría de la acción. Este profesional, desde sus inicios como tal, desarrolla una infinidad de tareas que tienden a mitigar o solucionar problemas de sus "clientes": individuos, grupos, comunidades. Cada vez aporta con nuevas estrategias de intervención para cumplir con sus objetivos profesionales, apoyado en las ciencias sociales, básicamente.

Muchas veces, además, este profesional observa con asombro y desencanto como otros profesionales patentan modos de actuar que él viene realizando desde muchos años atrás sin haberse atrevido a sistematizarlo para beneficio de todos los Asistentes Sociales.

Un problema que siempre es abordado por Servicio Social, especialmente a nivel comunitario, es el de la participación en organizaciones de base. Son innumerables las Tesis y/o Memorias que académicamente se han desarrollado en las Escuelas respectivas. Es reconocida, a su vez, la capacidad del Asistente Social para organizar las comunidades con un trabajo profesional cien por ciento.

Una etapa esencial para realizar dichos programas es el de diagnosticar lo más certeramente posible aquellos fenómenos o problemas que están dificultando una real participación de los vecinos con su propio desarrollo. Es este uno de los puntos cruciales en la discusión académica: elaborar buenos diagnósticos y esto por una simple lógica: un diagnóstico adecuado permite un tratamiento adecuado.



Sobre lo anterior versa el Seminario de Título que se informa. Su originalidad radica en la puesta a prueba de un instrumento de medición "IMPOC" de creación del profesor guía. No se puede negar que este solo hecho es un enorme avance en la elaboración de conocimiento tecnológico para Servicio Social.

Una duda le surge a quien informa y dice relación con la definición del problema. ¿Este es deficiente conocimiento o deficiente calidad de los instrumentos de medición para medir ese conocimiento?. La respuesta se encontraría en el título del Seminario o en la propuesta de los autores. Ambos apuntan a que se trata, primero, de la mala calidad o "un no ponerse de acuerdo" de los instrumentos de medición. Por lógica la aplicación de ellos lleva a un mal conocimiento de la situación que afecta a los pobladores.

Otro aspecto dudoso pero de menor cuantía es el referido a los objetivos de investigación, pues el primer objetivo específico planteado es más bien de acción que de indagación.

Independientemente a los errores señalados anteriormente, se aprecia un marco referencial muy adecuado, conciso y preciso. Un vocabulario técnico muy apropiado al tema notándose con el aspecto anterior un gran análisis bibliográfico. Todo ello se refleja en un régimen formal de citas que cumple con los cánones establecidos universalmente.

El programa y la ejecución se adaptan a las exigencias metodológicas, aunque cuesta aceptar que el excelente manual elaborado por los autores no se inserte en anexos. La explicación tentativa de ello podría radicar en que si así fuese, se perdería su riqueza como aporte al trabajo con comunidades, específicamente con organizaciones de base.

En lo concerniente a la evaluación no se aprecia claramente la metodología utilizada, destacándose sólo el logro de objetivos.

Por último, quien informa recomienda frente a este seminario dos cosas:

- a) su publicación, sintetizada, lo más pronto posible; y
- b) su más amplia divulgación en las Municipalidades y Ministerio del Interior, por el gran aporte que puede significar para la elaboración de diagnósticos.



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL  
CASILLA 3020 - TELEFONO 252131 - VALPARAISO - CHILE  
FONO FAX: 252400

3.

Por lo anterior, me permito calificar  
el presente Seminario con nota seis coma tres (6,3).

FERNANDO PASTEN CORDOVEZ  
PROFESOR INFORMANTE

AL SEÑOR  
ITALO PAOLINELLI MONTI  
DECANO FACULTAD  
DERECHO Y CS. SOCIALES  
PRESENTE.

FPC/rvs.-



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL  
CASILLA 3020 - TELEFONO 252131 - VALPARAISO - CHILE  
FONO FAX: 252400

REF.: Informa Seminario de Título.

VALPARAISO, Abril 14 de 1997.

SEÑOR DECANO:

En mi calidad de Profesor Guía, vengo en presentar la evaluación y calificación que he practicado al Seminario de Título, incluido el Informe Final, titulado "DISEÑO Y APLICACION DEL INDICE IMPOC EN ORGANIZACIONES VECINALES TERRITORIALES DE LA COMUNA DE QUILLOTA", realizado por los alumnos de la Escuela de Servicio Social Srta. JULIE LOPEZ BECKER y Sres. LUIS CESPEDES VERGARA y ALEJANDRO COLLAO REYES, durante el año académico 1996.

El trabajo realizado ha sido sistematizado en el Informe Final, el que consta del prólogo, el marco institucional, un capítulo introductorio y cuatro capítulos sobre el desarrollo metodológico.

El proyecto desarrollado tuvo su origen en la iniciativa del profesor guía consistente en elaborar un instrumento de medición de potencialidad organizacional. Los principios metodológicos enunciados por dicho académico y los avances en el desarrollo investigativo fueron el punto de partida del trabajo de los alumnos. El supuesto de base es que el desarrollo local depende, entre otros factores, de la fuerza organizacional de la comuna, una de cuyas expresiones es la organización vecinal territorial, es decir, las juntas de vecinos. Respondiendo a dicha motivación los alumnos se abocaron a la formulación de un modelo ideal de organización territorial de base comunitaria, en función de la cual obtuvieron el conjunto de indicadores característicos del "tipo ideal de organización territorial potenciada como agente de desarrollo local".

A partir de lo anterior se configuraron dos índices, de base cuantitativa y cualitativa, que conformaron el instrumento de medición de potencialidad organizacional comunal, denominado IMPOC, el que fue aplicado en las juntas de vecinos de la Comuna de Quillota, de donde se logró un diagnóstico pormenorizado del nivel organizacional de las juntas, así como su nivel o grado de potencialidad para el desarrollo comunal. Del mismo modo, mediante un procedimiento sumativo se obtuvo el grado de potencialidad organizacional a nivel de la comuna, lo que constituye un dato relevante en el momento en que la autoridad política deba considerar los recursos para el desarrollo local, a fin de proyectar dicho desarrollo desde el municipio, contando con una base social participativa y potenciada, dentro de un marco de democracia y autonomía en la gestión de las organizaciones intermedias de la sociedad civil.



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL  
CASILLA 3020 - TELEFONO 252131 - VALPARAISO - CHILE  
FONO FAX: 252400

2.

El trabajo integra eficientemente la teoría sociológica, el conocimiento de normas jurídicas sobre organización vecinal, los valores profesionales acerca de la participación social y criterios técnicos sobre diseño instrumental, de modo que es un aporte concreto encaminado a realizar aplicaciones rigurosas en la medición de variables organizacionales y, por tanto, de gran aplicabilidad práctica. Asimismo, los alumnos realizaron una intervención sobre la base de dos proyectos orientados a informar y capacitar a dirigentes vecinales con el fin de mejorar el funcionamiento de 86 juntas vecinales de la comuna, lo que dió ocasión para elaborar material socioeducativo de gran calidad, todo lo cual fue evaluado de acuerdo a criterios de logros y eficiencia.

Si bien el período de duración del proyecto presenta algunos desequilibrios en las fases de ejecución y evaluación respecto de las anteriores, en su aspecto formal, el trabajo es sobrio, presenta buena redacción, utiliza iconografía adecuada y una bibliografía suficiente y actualizada. En sus anexos el instrumento IMPOC da cuenta del logro de una de las metas fundamentales del trabajo y de los propósitos iniciales del profesor guía.

Por lo expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título con nota 6.5 (seis punto cinco).

PATRICIO GARCIA LETELIER  
PROFESOR GUIA

AL SEÑOR  
ITALO PAOLINELLI MONTI  
DECANO FACULTAD  
DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
PRESENTE.

FGL/rvs.-

**E**l Seminario de título del cual informa este documento, constituyó una ardua y enriquecedora experiencia en la cual participaron de diversas maneras, muchas personas a quienes deseo expresar mi agradecimiento por su colaboración para que esta importante tarea llegara a buen término.

**E**n particular, quisiera manifestar mi gratitud y reconocimiento al Sr. Patricio García Letellier por sus orientaciones y enseñanzas, como también por la confianza depositada en nosotros.

**A**sí mismo, expresar mi aprecio y admiración hacia mis compañeros de seminario. Sta. Julie López Becker y Sr. Alejandro Collao Reyes por su capacidad, dedicación y compañerismo.

**T**ambién, expreso mi agradecimiento a los miembros de la DIDECO de la Ilustre Municipalidad de Quillota, por su apoyo técnico y logístico realizado, en especial a Doña Lilian Pérez y Srs. Juan Carlos Aros y Oscar Calderón S. Por su acogida y calidad humana.

**A**gradezco a la Sta. Angella Garbarino por su esmerada colaboración y comprensión durante todo este proceso, entregando gran parte de su tiempo a este proyecto.

**F**inalmente, agradecer a mi familia su permanente apoyo, especialmente a la Sra. Isabel Vergara M. a quien dedico, en lo que a mí respecta este trabajo.

**LUIS ALEJANDRO CESPEDES VERGARA**

**C**uando comencé esta experiencia lo hice en la esperanza de que fuese la etapa final de un proceso de enseñanza-aprendizaje. Hoy no sólo creo esto sino que siento que ha sido una de las experiencias más enriquecedoras que me ha correspondido desarrollar.

**E**ste camino no lo he transitado solo, por eso hago propicia la ocasión para expresar mis más sinceros agradecimientos a todos los que de otra manera han hecho posible este caminar.

**E**specialmente quisiera expresar mis más profunda gratitud al Sr. Patricio García L. quien brindó orientación asesoría y apoyo en todas y cada una de las diferentes etapas de este proceso.

**E**stos agradecimientos se hacen extensivos a la Ilustre Municipalidad de Quillota en particular a la Sra. Lilian Pérez, Sr. Juan Carlos Aros y al Asistente Social Sr. Oscar Calderón S., por su colaboración, apoyo y calidad humana.

**A**gradezco al Sr. Alejandro Céspedes V. Quien colocó todas sus capacidades a disposición de este proyecto, entregando lo mejor de sí en la consecución de nuestra tarea, además quisiera extender este agradecimiento a la Srta. Julie López Becker.

**U**n lugar especial en estos agradecimientos le corresponde a la Srta. Angella Garbarino Castro, quien con su comprensión apoyo y colaboración me otorgo fortaleza en los momentos más necesarios.

**P**or último a mi familia y muy especialmente a mi madre que gracias a la formación y cariño con que me educo, me permitió alcanzar esta meta.

**F**inalmente y en forma muy particular dedico esta obra a la memoria de una de las personas más significativas de mi vida. Mi abuela.

A todos Gracias

**ALEJANDRO COLLAO REYES**

# INDICE

<b>PROLOGO</b> .....	001
<b>MARCO INSTITUCIONAL</b> .....	007
1 <b>Ilustre Municipalidad de Quillota</b> .....	007
2 <b>Dirección de Desarrollo Comunitario</b> .....	014

## CAPITULO INTRODUCTORIO

1. <b>Planteamiento del Problema y fundamentación de su estudio</b> .....	022
1.1 Generalidades.....	022
1.2 Planteamiento del problema.....	023
1.3 Fundamentación de su estudio.....	024
2. <b>Objetivos de Investigación</b> .....	025
3. <b>Marco de Referencia</b> .....	027
3.1 Aspectos Conceptuales.....	027
3.2 Relación Organización y Desarrollo.....	031
3.3 Modelo Ideal de Organización Comunitaria Territorial.....	034
4. <b>Conceptualización general y operacionalización de las variables</b> .....	046

## CAPITULO I: "INVESTIGACION DIAGNOSTICA"

<b>Investigación Diagnostica</b> .....	051
a <b>Instrumento de recolección de datos y construcción del índice de potencialidad organizaciones</b> .....	051
b <b>Análisis descriptivo de los resultados</b> .....	053
1. Adaptabilidad Organizacional.....	053
2. Eficacia en el Desempeño Organizacional.....	055
3. Cumplimiento de Funciones Organizacionales.....	067
4. Satisfacción Organizacional.....	072
5. Síntesis Diagnóstica.....	079

## CAPITULO II: "PROGRAMACION"

1. <b>Fundamentación</b> .....	084
2. <b>Objetivos del Programa</b> .....	085

3.	<b>Característica del Programa</b> .....	086
4.	<b>Dependencia Administrativa</b> .....	086
5.	<b>Tiempo</b> .....	086
6.	<b>Recursos</b> .....	086
7.	<b>Evaluación</b> .....	087
8.	<b>Diseño de Proyectos</b> .....	088
8.1	Proyecto N° 1.....	088
8.2	Proyecto N° 2.....	089

**CAPITULO III : "EJECUCION"**

1.	<b>Ejecución Proyecto N°1</b> .....	094
1.1	Crónica N°1.....	094
1.2	Crónica N° 2.....	095
1.3	Crónica N° 3.....	097
1.4	Crónica N° 4.....	098
1.5	Crónica N° 5.....	100
1.6	Crónica N° 6.....	102
2.	<b>Ejecución Proyecto N°2</b> .....	103
a)	Relato actividades objetivo N° 1.....	104
	Serie de Manuales de Capacitación .....	105
b)	Relato actividades objetivo N° 2.....	146
	Crónica N° 1.....	146
	Crónica N° 2.....	147

**CAPITULO IV : "EVALUACION"**

1.	<b>Evaluación del programa</b> .....	150
2.	<b>Evaluación del proyecto N°1</b> .....	153
3.	<b>Evaluación del proyecto N°2</b> .....	157
4.	<b>Evaluación del proceso de seminario de título</b> .....	159

	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	162
--	---------------------------	-----

	<b>ANEXOS</b> .....	165
--	---------------------	-----

***PROLOGO***

## PROLOGO

El presente seminario de título tuvo su origen en la iniciativa de nuestro profesor guía, don Patricio García Letelier, quien nos propuso trabajar en forma asociada en la segunda fase de su proyecto de investigación en el área tecnológica de la disciplina, consistente en elaborar un Índice de Medición de Potencialidad Organizacional Comunal. El profesor García Letelier, en su calidad de especialista en Desarrollo Local y basándose en el supuesto teórico de que el desarrollo económico y social depende, entre otros aspectos, de la fuerza organizacional de los grupos base, hace cuatro años había estado intentando el diseño de un instrumento de medición de dicha fuerza organizacional, con el fin de identificar, cada uno de los componentes de un índice general de potencialidad organizativa, aplicable a organizaciones territoriales y funcionales en el nivel de comunidad local.

Tras sucesivos ensayos y precisiones dichos avances lo convencieron de que era necesario identificar los distintos referentes para el diseño de un modelo ideal de organización comunitaria de base, principalmente territorial, a partir de los lineamientos del paradigma del diagnóstico por modelos que postulan los autores Scaron de Quintero y Genisans, así como de Ottenberger.

A partir de lo anterior los autores del presente trabajo se abocaron a identificar operacionalmente los indicadores en base a los referentes para el diseño del instrumento, a saber: la teoría sociológica funcionalista, la legislación chilena sobre organizaciones territoriales y componentes doctrinarios propios del servicio social en relación a las organizaciones comunitarias.

El presente seminario de título no sólo da cuenta del logro del objetivo general antes señalado, mediante la asociación de la iniciativa de un profesor y el esfuerzo de sus alumnos, sino también permite visualizar la importancia de esta medición para la investigación aplicada en servicio social. Cabe agregar a lo señalado que el trabajo que aquí se presenta permitió aplicar el instrumento diseñado y el índice de potencialidad organizacional a nivel de las organizaciones comunitarias territoriales en Quillota, como asimismo elaborar un diagnóstico general y específico, que sentó las bases para una intervención acotada tendiente a superar las disfunciones organizacionales en las ochenta y siete juntas vecinales de esa comuna, lo que estuvo positivamente condicionado por la valiosa colaboración y respaldo que prestó al desarrollo del proyecto la Ilustre Municipalidad de Quillota, y en particular el señor alcalde, doctor Luis Mella Gajardo y al subdirector de desarrollo comunitario, asistente social Sr. Oscar

Calderón Sánchez, a quienes agradecemos encarecidamente su apoyo profesional y material prestado. Cabe señalar además, que el presente proyecto se desarrolló en el marco de los convenios establecidos entre la Ilustre Municipalidad de Quillota y la Escuela de Servicio Social de la Universidad de Valparaíso.

En relación a los aspectos teóricos y doctrinarios que dan forma al presente seminario de título, señalamos que en una sociedad en democracia, que aspira a un desarrollo económico y social con la participación activa de los ciudadanos, el tema de la organización social cobra cada vez mayor relevancia. Es así como, casi desde sus inicios, diversas disciplinas sociales se han preocupado de su estudio e intervención, al visualizarla en estrecha relación con tal proceso.

En el entendido que para alcanzar niveles de desarrollo cada vez más elevados - meta a la que aspira los países de la región - resulta imprescindible la agrupación de los individuos en torno a necesidades, problemas e intereses compartidos que propendan al logro de tal objetivo, el conocimiento que pueda obtenerse respecto a la organización social y su posterior utilización para la aplicación de medidas que favorezcan su fortalecimiento, se constituyen en asuntos de evidente importancia.

La reflexión anterior, hecha a nivel general, tiene su contraparte en el ámbito local. Los objetivos de desarrollo de una comuna o localidad determinada representan el conjunto de aspiraciones que se desea alcanzar. Si consideramos el desarrollo como el resultado del conjunto de esfuerzos de todos los vecinos, organizaciones, municipio e instituciones en general por lograr un mejor nivel de vida, resulta clara su relación con importantes condiciones que están dadas por el crecimiento económico con sustentabilidad ambiental y equidad social. En este contexto, la organización comunitaria o de base es la instancia más cercana y accesible a la comunidad para aunar sus esfuerzos y motivaciones en pro de obtener solución a problemas comunitarios y, por ende, acercarse a un mayor nivel de desarrollo local.

Entre las organizaciones de base, la junta de vecinos, es aquella de mayor raigambre en la comunidad, hecho que se corrobora en el transcurso de la historia de nuestro país. Es así como, además de su larga data en la escena nacional, el rol que ha jugado en diversas instancias del acontecer social y político chileno se ha caracterizado por su protagonismo e influencia, tanto a nivel poblacional como de la autoridad gubernamental. Tales consideraciones no sólo han concitado el interés de los estudiosos de diversas disciplinas, que se ha plasmado en una abundante literatura al respecto, sino que también ha llevado al legislador a ocuparse de regular su constitución, finalidades y atribuciones.

Partiendo del supuesto de que el avance en el proceso de desarrollo local requiere organizaciones sociales eficientes, con capacidad de actuar como elemento coadyuvante a dicho proceso surge el interés por desarrollar un instrumento que permita determinar la potencialidad de las organizaciones comunitarias territoriales. Dicha iniciativa es planteada por el profesor guía de este seminario que, en base en su experiencia como investigador de la comunidad y docente especialista en el área, ha detectado la necesidad de disponer de instrumentos de recolección de datos con lo que se esté en condiciones de medir de modo estandarizado mediante una investigación aplicada, aspectos relevantes del funcionamiento de los diversos casos de un tipo específico de organización comunitaria en un territorio determinado para llegar al establecimiento de un índice de potencialidad organizacional a nivel comunal. Es así como el equipo seminarista haciendo propia esta inquietud, se asocia a la iniciativa del docente, y para la definición de los objetivos toma como referentes tanto los intereses y demandas planteados por la institución patrocinante, como los requerimientos académicos en que se enmarca el proceso de seminario de título. En tal sentido, este seminario tiene el propósito de profundizar en el conocimiento del funcionamiento actual de las juntas de vecinos de la comuna de Quillota, así como sugerir acciones y cooperar con las autoridades municipales en la implementación de medidas en favor de las organizaciones comunitarias territoriales.

Para propender al logro de estos propósitos, se establecieron los siguientes objetivos del proceso de seminario, formulados en función de sus etapas:

- Diagnóstico : Realizar un estudio que aborde variables relevantes de la organización comunitaria territorial.
- Programación: Elaborar un curso de acción racional que tienda a potenciar la organización comunitaria territorial
- Ejecución: Implementar eficientemente las acciones definidas para el fortalecimiento de las juntas de vecinos.
- Evaluación: Identificar y analizar las principales fortalezas y debilidades de las etapas seguidas durante el proceso de este seminario.

Como hemos señalado anteriormente, las organizaciones comunitarias - particularmente las juntas de vecinos- han sido materia de diversas investigaciones, lo que destaca la vigencia e importancia que este tema posee. Dichos estudios han enfocado a estas organizaciones desde diferentes ángulos, producto de lo cual la bibliografía sobre el tema es diversa. En este contexto, el presente estudio presenta rasgos predominantemente descriptivos, por cuanto interesa la caracterización, el registro, análisis e interpretación del estado de las juntas de vecinos al momento de ser implementado; además, dicho estudio aborda la temática en cuestión a nivel comunal, tratando de complementar el enfoque casuístico que en ocasiones asume el conocimiento de esta organización.

La unidad de análisis abordada está constituida por la junta de vecinos activa. Al mismo tiempo, cada una de éstas organizaciones comunitarias territoriales ha sido considerada como unidad básica del estudio. Para sus efectos, se entiende como tal la definición consignada en el marco de referencia.

El universo estudiado está compuesto por 87 juntas de vecinos de la comuna de Quillota. De cada una de estas organizaciones se extrajo una muestra intencionada que incluye dirigentes y socios.

La investigación incorpora el muestreo como una manera de dar respuesta a necesidades de orden práctico que, en función de la magnitud y objetivos del estudio, implicaron la utilización de una muestra intencionada. Esta muestra quedó conformada por sujetos que representan miembros de la junta de vecinos que, de acuerdo a ciertas características teóricamente relevantes, estuviesen en condiciones de proporcionar información significativa para los objetivos del mismo (dirigentes y socios activos).

Las fuentes necesarias para este estudio están directamente relacionadas con los objetivos y temas propuestos, por lo cual su búsqueda se orientó en torno a actores que dispusieran de la información requerida y fuese susceptible de acceder a ellos; de acuerdo a esto se determinó que, en general, la directiva de la junta de vecinos estaría en condiciones de proporcionar las informaciones requeridas en la primera parte del instrumento; no obstante, se dejaron establecidas ciertas prioridades congruentes con el ámbito de jerarquías establecidas en la normativa legal vigente. En lo que respecta a la segunda parte del instrumento, dada la naturaleza de los temas abordados, necesariamente debía tener como fuente de información a socios que tuvieran una participación activa en reuniones y actividades de la organización, requisito factible de cumplir al incluir en el

estudio a socios activos de la junta de vecinos. Lo anterior da cuenta de que, desde el punto de vista externo, las fuentes definidas serían las idóneas.

Respecto a la crítica interna de la fuente, los sujetos definidos para la aplicación del instrumento de recolección de datos se caracterizan por una preocupación hacia su organización (lo que se expresa concretamente en el cargo que ocupan y/o en su efectiva participación en las actividades de ésta), aspecto que debiera tener incidencia en una actitud de colaboración hacia el estudio. En tal sentido, éste asume que existiría interés de parte de los sujetos a encuestar por conocer el estado real de su organización, lo cual se considera como una garantía de veracidad de la información aportada.

En cuanto a la búsqueda de las fuentes, fue necesario acudir hasta su lugar de residencia tanto en el caso de dirigentes como de socios. Para acceder a los primeros, se dispuso del apoyo de un catastro de juntas de vecinos de la comuna que consigna dirección particular y - cuando corresponde - el teléfono de algunos de ellos, facilitado por el encargado de la Oficina de Organizaciones Comunitarias de la Dirección. En relación a los socios, se contó con el registro público de cada organización en forma previa, lo que hizo más expedito el acceso a éstos.

Para efecto del estudio de las variables definidas en el marco de la investigación, se utilizó un instrumento compuesto de dos partes: un cuestionario de 72 preguntas, aplicado al dirigente de la organización, y uno de 46 consultas, aplicado a socios activos de la junta; ambos cuestionarios están constituidos en su totalidad por preguntas cerradas. La confección del instrumento fue apoyada con el aporte de expertos en el área, quienes proporcionaron orientaciones y sugerencias en cuanto a aspectos prácticos, tales como la extensión de las preguntas y la consideración de las condiciones particulares en que se aplicaría el instrumento. El instrumento fue depurado a través de la aplicación previa de un cuestionario construido en primera instancia, que aportó elementos que permitieron hacer las modificaciones correspondientes al instrumento en aspectos tales como la redacción, el lenguaje utilizado y formato.

En cuanto al procesamiento de la información recogida, se utilizó un libro de codificación que permitiera el ingreso de la información a una base de datos computacional, para lo cual se definió un programa de análisis estadístico.

Realizada estas precisiones respecto a la metodología del estudio, cabe señalar que el presente seminario, en cuanto a su estructura, está compuesto por cuatro capítulos de desarrollo más un capítulo introductorio, en el que además de lo referido al planteamiento del

problema y fundamentos de su estudio, se incluye el marco de referencia y los objetivos que guían la investigación, para terminar con la presentación de un modelo de organización comunitaria territorial y la operacionalización de las variables.

En el capítulo I se profundiza en aspectos relacionados con el instrumento de recolección de datos utilizado y sus principales características, para luego dar paso a un análisis descriptivo de los resultados de la investigación en el cual se señalan los principales hallazgos para cada variable y completar este capítulo con una síntesis diagnóstica.

En el capítulo II en base a la información obtenida por el diagnóstico se presenta el programa de acción social orientado a las juntas de vecinos de la comuna de Quillota, el cual se operativiza en base a dos proyectos destinados a fortalecer a dichas organizaciones.

Posteriormente, en el capítulo III además de consignar detalles sobre las diversas actividades realizadas para lograr los objetivos planteados para cada uno de los proyectos que se formularon, se incluye una serie de manuales de capacitación como producto del segundo proyecto.

Finalmente, el capítulo IV se inicia con la evaluación interna del programa, en la que se efectúa una reflexión acerca de la atingencia en la definición de los objetivos y la adecuación de los recursos, para terminar con la evaluación de diversos aspectos de cada uno de los proyectos y presentar las conclusiones del proceso de seminario.

*MARCO*  
*INSTITUCIONAL*

## MARCO INSTITUCIONAL

El trabajo que se expone a lo largo del presente documento fue realizado en su totalidad bajo el patrocinio de la I. Municipalidad de Quillota, específicamente a través de la inclusión del equipo seminarista en la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) de este municipio.

En virtud a lo señalado anteriormente, se hace necesario contar con una visión del marco institucional en que se inserta el trabajo realizado, de modo de contextualizar las diversas acciones emprendidas. Por ello, se presenta una breve caracterización del municipio, en primera instancia, para continuar con una referida específicamente a la DIDECO.

### **I. LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE QUILLOTA**

La I. Municipalidad de Quillota es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, encargada de la administración de la comuna con el objeto de satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna.

#### **1. Generalidades**

El Decreto Supremo N° 662 del 27 de Agosto de 1992, que fija el texto refundido de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (18.695), establece que la Municipalidad es la institución del Estado que cumple la función de administración a nivel local, vale decir, que mediante un conjunto de acciones busca satisfacer las necesidades de la comunidad en forma permanente y continua, y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna. Para dar cumplimiento a estas funciones, el municipio ha sido concebido como:

- Una corporación autónoma en lo que a administración se refiere, es decir, poseen la atribución de poder actuar sin previa autorización o delegación de ningún ministerio o servicio público, aun teniendo competencia sobre las materias que el municipio aborde en el cumplimiento de sus funciones.

- De derecho público, puesto que quedan vinculadas a la Constitución Política del Estado y a las leyes, estando además sujetas a la supervigilancia del Presidente de la República.

- Con personalidad jurídica, con lo que pueden actuar por cuenta propia, ejerciendo derechos y contrayendo obligaciones.

- Con patrimonio propio, integrado por bienes corporales muebles e inmuebles y bienes incorporales.

Para propender a la satisfacción de las diversas necesidades de la comuna, el municipio posee ciertas funciones, las que han sido clasificadas en privativas y compartidas. Las primeras se refieren a aquellas que sólo pueden ser cumplidas y desarrolladas por los municipios, sin intervención de otra autoridad, con apego a las leyes y a las técnicas generales que sean dictadas por los ministerios. Las compartidas, por su parte, son las que el municipio realiza directamente o en colaboración con otros organismos, tales como ministerios, servicios públicos, etc.

Para el cumplimiento de las funciones que la ley ha designado a los municipios, éstos cuentan con ciertas atribuciones. Dichas atribuciones son las siguientes: entre las esenciales, que por su relevancia y naturaleza están señaladas expresamente en la ley de Municipalidades, están el ejecutar el Plan de Desarrollo Comunal y los programas necesarios para su cumplimiento; elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el Presupuesto Municipal; administrar los bienes municipales y nacionales de uso público existentes en la comuna, a menos que éstos estén bajo la administración de otro organismo del Estado; dictar resoluciones obligatorias, con carácter particular o general; establecer derecho por los servicios que sean prestados y por los permisos y concesiones otorgados; adquirir y enajenar bienes muebles e inmuebles. Entre las no esenciales o aquellas otorgadas por una ley común, tenemos el colaborar en la fiscalización y en el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes a la protección del medio ambiente de la comuna; desarrollar actividades empresariales o participar en ellas, en el caso que una ley de *quórum* calificado lo autorice; celebrar convenios con otros órganos de la administración pública, en las condiciones que señale la ley respectiva y sin alterar las funciones y atribuciones que le corresponden al municipio; Celebrar contratos y otorgar concesiones para la ejecución de acciones específicas; otras atribuciones que sean establecidas en leyes simples y de carácter o incidencia municipal.

## **2. Descripción de la Municipalidad**

Con la finalidad de administrar la comuna, el municipio está compuesto por ciertos órganos, que son autoridades tanto individuales como colegiadas (el Alcalde y Consejo Municipal, respectivamente), cada uno de los cuales está dotado de atribuciones para el desempeño de sus roles.

Los órganos que componen el municipio son los siguientes:

a. El Alcalde. Es la máxima autoridad de la municipalidad, y en calidad de tal le corresponde la supervigilancia, dirección y administración superior de todas las actividades y funciones que se realicen en su interior; deberá también dar cuenta de su gestión y del estado del municipio al Concejo Municipal y al Consejo Económico y Social Comunal (CESCO).

b. Concejo Municipal. Es el órgano encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad a través de los representantes (concejales) elegidos por votación popular. Estos deben velar por los intereses comunes de los ciudadanos, para lo cual ejercen funciones normativas y fiscalizadoras dentro del municipio.

c. Consejo Económico y Social Comunal (CESCO). Es el órgano a través del cual tiene participación en el municipio la comunidad local organizada.

Además, los municipios cuentan con Unidades, que son las encargadas de ejecutar técnica y permanentemente las decisiones adoptadas por las autoridades superiores, ya sea en el ámbito de la prestación de servicios sociales como en el de la administración municipal interna, y que son definidas en naturaleza y cantidad por el respectivo municipio en función de la realidad comunal particular en la que se inserta. No obstante ello, la Ley Orgánica constitucional de Municipalidades describe una diversidad de unidades internas, las que también denomina como departamento, oficinas o secciones. Estas son:

- Secretaría Municipal, cuya finalidad es apoyar administrativamente al alcalde, Concejo Municipal y las unidades internas del municipio. Es el único departamento obligatorio en todas las municipalidades del país.

- Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación (SECPLAC), que asesora al alcalde y al Concejo Municipal en lo referente a la coordinación, planificación y evaluación de planes y

proyectos de desarrollo comunal; cumple un importante rol de colaborador en la elaboración y posterior evaluación del Plan de Desarrollo Comunal y del Presupuesto Municipal.

- Asesoría Jurídica, que debe hacerse a cargo de todos los asuntos legales del Municipio, orientando al alcalde y las unidades en los tópicos señalados.

- Administración y finanzas, cuya rol es de asesoría y colaboración en la administración y manejo de los recursos municipales. En su interior es posible encontrar dos ámbitos diferenciados de trabajo, a saber, Administración de Finanzas y Bienes Municipales y Administración del Personal Municipal.

- Obras Municipales, órgano encargado de elaborar del Plan Regulador Comunal, efectuar los proyectos y obras de mejoramiento de barrios y supervisar las normas sobre vialidad, construcción y organización comunal.

- Tránsito y transporte: entre sus funciones están otorgar y renovar licencias de conducir, señalizar las vías públicas, etc.

- Aseo y ornato, entre cuyas funciones se encuentra el aseo de las vías públicas, la construcción, mantención y administración de las áreas verdes, etc.

-Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO): comprende el conjunto de aspectos e iniciativas relativas al mejoramiento de la calidad de vida de una localidad. Sus funciones son: asesorar al alcalde y al concejo en la promoción del desarrollo comunitario; prestar asesoría a organizaciones comunitarias; y proponer y ejecutar, cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con la asistencia social, salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación, deporte y recreación, promoción del empleo y turismo.

- Otros departamentos, que pueden ser necesarios en municipios más complejos y con mayores recursos que requieran atender realidades específicas, tales como programas orientados a la mujer, adulto mayor, jóvenes, etc. Estos programas u oficinas dependen generalmente de la DIDECO, sujetos ya sea exclusivamente al municipio o con convenio con otras instituciones (SERNAM, FOSIS, etc.).

Los municipios necesitan de recursos de diversa índole para dar cumplimiento a las funciones que le han sido asignadas. El modo en que éstos obtienen los fondos se denomina

Financiamiento Municipal. Los recursos con que cuentan los municipios provienen de las siguientes fuentes:

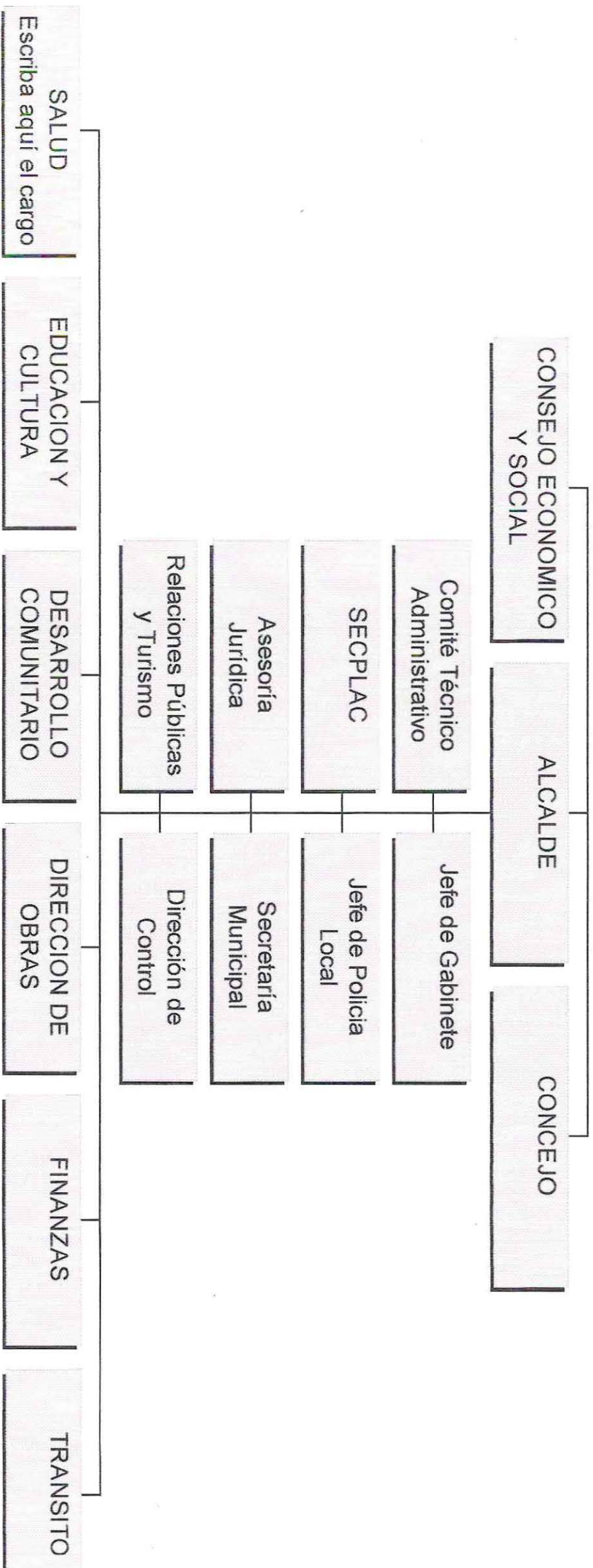
a) Recursos propios, o fondos destinados por ley para uso exclusivo del municipio. Los más importantes corresponden a la recaudación obtenida con el pago que los contribuyentes realizan por los siguientes conceptos: impuesto territorial, derechos de aseo, permisos de circulación o pago de patentes vehiculares, patentes municipales, concesiones y servicios.

b) Fondo Común Municipal (F.C.M.), mecanismo creado con el objeto de distribuir el ingreso municipal. Esencialmente consiste en traspasar o transferir recursos desde los municipios de mayores ingresos a los de menores ingresos.

c) Fondos o recursos externos, los que pueden ser postulados por las municipalidades a través de concursos de proyectos sectoriales y regionales.



**ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE QUILLOTA**



## **II. DIRECCION DE DESARROLLO COMUNITARIO (DIDECO)**

### **1. Generalidades.**

El Desarrollo Comunitario comprende el conjunto de aspectos e iniciativas que propendan al mejoramiento de la calidad de vida de todos los habitantes de una localidad. Al referirse al concepto de elevación de la calidad de vida se hace mención no sólo al mejoramiento de las condiciones económicas, físicas y ambientales, sino además al desarrollo social y personal obtenido, principalmente, mediante de la promoción de la participación activa de los miembros de la comunidad. A través de la DIDECO se canaliza la implementación de los planes y programas sociales del municipio, caracterizándose por ser la instancia de comunicación más directa entre éste y la comunidad.

El desarrollo, tal como es entendido, implica el descubrimiento progresivo de las diversas necesidades de la comunidad, las que siempre sobrepasan las posibilidades presupuestarias y recursos del municipio, por lo que resulta imperativo priorizar la atención en favor de los grupos más desfavorecidos.

Para propender al desarrollo en mejores condiciones, la Dirección procurará aunar voluntades sociales y políticas, conjuntamente con organizar a la comunidad a través de la capacitación y del fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, de modo de permitir la concretización de los diversos programas y proyectos.

### **2. Descripción de la Dirección de Desarrollo Comunitario**

La DIDECO se encuentra dividida en tres áreas: Asistencia, encargada de la administración y distribución de las ayudas sociales y materiales, además de los Programas Especiales (subsidios); Desarrollo Comunitario, que tiene como principal función el fomentar y fortalecer la organización social de la comunidad, entregando herramientas para que los interesados resuelvan sus problemas; y el Área Cultural, encargada de crear y difundir espacios culturales dentro de la comuna.

## 2.1 Área Asistencial.

En esta área se encuentra la Oficina Social y la Oficina Cas II.

A.- Oficina Social: que se aboca a la atención de casos para la administración de los Programas PASIS, Subsidio Prenatal y Maternal, Beca Presidente de la República y otros beneficios que otorga el municipio. Otras tareas de esta oficina se refieren a la atención y orientación de público respecto a la red de apoyo intra y extra municipal; y asesorar al Alcalde en materias relacionadas al otorgamiento de asistencialidad. Respecto de este último punto, destacan las siguientes prestaciones sociales otorgadas

a) Subsidios:

\* Subsidio Único Familiar (SUF), dirigido a menores de 15 años que viven en situación de extrema pobreza, carentes de previsión.

\* Subsidio Maternal (SUM), destinado a mujeres embarazadas sin previsión; se entrega a partir del quinto mes de gestación.

\* Subsidio al recién nacido, otorgado a hijos de beneficiarias del SUF.

\* Subsidio a la madre, dirigido a las madres de menores beneficiarios del SUF.

\* Subsidio de Agua Potable y Alcantarillado (SAP), con el que se busca cubrir alrededor del 50% del consumo variable de agua potable.

\* Subsidio de Cesantía, destinado a trabajadores que hayan perdido su fuente de trabajo por razones ajenas a su voluntad.

b) Pensiones Asistenciales (PASIS), beneficio económico orientado a adultos mayores de 65 años, y minusválidos y discapacitados mentales, mayores de 18 años, que carezcan de previsión social.

B.- Oficina CAS II: cuyo objetivo central es estratificar social y económicamente a las familias que postulan a algún beneficio estatal, para lo cual se encarga de la aplicación de la encuesta

CAS y el procesamiento de la información recolectada. Además es la responsable de realizar los trámites para el otorgamiento del subsidio de agua potable, rural o urbano.

## **2.2 Área de Desarrollo Comunitario**

Esta área esta compuesta por las siguientes oficinas:

a) Oficina de Organizaciones Comunitarias, la cual se encarga de realizar un trabajo directo con las juntas de vecinos y otras organizaciones de base, proporcionándoles asesoría, orientación e información. Ante tal tarea, la oficina se plantea como aspecto fundamental el procurar la unidad dentro de cada organización, como una forma de colaborar en que sean un instrumento efectivo en la representación de la comunidad, sus problemas y necesidades, haciendo aportes constructivos que posibiliten la adopción de medidas conjuntas con el municipio para su solución.

Las acciones emprendidas por esta oficina se enmarcan en el Programa de Integración al Desarrollo (PID) que la DIDECO está implementando, y que pretende el fortalecimiento de las organizaciones de base para que éstas se constituyan en un cuerpo intermedio entre la comunidad y el municipio, canalizando tanto los recursos estatales hacia la población necesitada como la demanda de la población hacia los organismos encargados de brindar asesoría y asistencia. Para tales efectos se promueve la creación e implementación de un Programa Comunal de Desarrollo Organizacional, en que se contemplen actividades de capacitación de diversa índole, tendientes al desarrollo individual y colectivo. En tal sentido, algunos de los principales objetivos de la oficina son elaborar un diagnóstico participativo de cada uno de los sectores considerados prioritarios en el PID; realizar acciones concretas en pro del encuentro de los pobladores en torno a actividades culturales; propiciar la creación de organizaciones de base, brindando el correspondiente apoyo y asesoría técnica para que perduren en el tiempo; y llevar un registro actualizado de las organizaciones de base de la comuna. Además, esta oficina se plantea como tarea el actuar como vínculo comunicacional entre las diversas organizaciones y entre éstas y el municipio.

El fortalecimiento de las organizaciones de base de la comunidad pretende lograrse mediante la asesoría directa, focalizando las acciones en las juntas de vecinos. Estas dicen relación con propiciar una mayor flexibilidad en la estructura de estas organizaciones, fomentando la creación de comités que representen los intereses de distintos grupos en su interior, para que actúen coordinadamente con la DIDECO a través de sus diferentes oficinas.

b) Oficina Comunal de la Mujer: esta oficina logra, mediante el trabajo coordinado de su equipo interdisciplinario, el diagnóstico, planificación de acciones, ejecución de programas y su evaluación, labor que es llevada a cabo enmarcándose en sus tres grandes directrices de acción: orientación, derivación y tratamiento.

La Municipalidad, en convenio con SERNAM y otras instituciones afines, ha hecho posible la implementación de variados programas a través de esta oficina, entre los que se destacan: Programa VIF (Violencia Intrafamiliar); CIDEM (Centro de Información de los derechos de la Mujer); Programa Mujeres Jefas de Hogar de escasos recursos; Programa Mujeres Temporeras.

c) Oficina de Intermediación Laboral: se ocupa de la orientación ocupacional y de colocación, entendida ésta como el conjunto de acciones destinadas a relacionar a quienes buscan empleo (mano de obra desocupada) con quienes lo ofrecen (fuentes de trabajo), con el objeto de que las partes celebren un contrato de trabajo. Para tales fines se procura promover, fomentar y orientar una política que posibilite incorporar gradualmente a la población laboral inactiva al mercado formal de trabajo, a través de la capacitación y orientación ocupacional, el estímulo a la empresa privada y el apoyo a las iniciativas particulares que se traduzcan en una mayor oferta ocupacional.

Los programas implementados por esta oficina son: Proyecto de Apoyo a la Microempresa (financiado por FOSIS); Proyecto de Aprendizaje Alternado (modalidad de capacitación, supervisado por SENCE); Apoyo a la Microempresa; Proyecto de Prácticas Profesionales (modalidad Chile Joven, supervisado por SENCE).

d) Oficina Comunal de la Vivienda: tiene como objetivo fundamental dar cumplimiento a las políticas de promoción de viviendas urbanas y rurales, siendo sus funciones principales las que derivan de las responsabilidades municipales y del SERVIU.

Los programas y proyectos implementados son los siguientes: Programa de Vivienda Básica; Proyecto Habitacional de Renovación Urbana; Programa Rural; Subsidio Rural; Programa de Vivienda Progresiva Privada 1ª Etapa; Programa Especial de Trabajadores; Subsidio Unificado; Programa de Vivienda Básica Privada; Programa de Mejoramiento de Barrios en sectores específicos; Programa de Saneamiento de Título de Dominio; apoyo a comités de vivienda y pavimentación; mejoramiento de viviendas existentes.

e) Oficina Comunal de Información al Consumidor, encargada de actuar como ente mediador entre consumidores y comerciantes en general, para dar rápida solución a los conflictos que puedan presentarse entre éstos. La oficina cuenta con tres líneas de trabajo: la primera, referida a la capacitación y difusión, centrada en dar a conocer los derechos y obligaciones de los consumidores. La segunda es la atención de público, mediante la cual se reciben denuncias y se realizan trámites para la solución de conflictos. La tercera, relacionada con la fiscalización, acción orientada a regular y controlar que los productos y servicios ofertados en la comuna cumplan con todas las normas de calidad establecidas. Es importante destacar que, para realizar todas las actividades señaladas, esta oficina actúa en estrecha coordinación con el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), organismo que la asesora.

f) Oficina de Asuntos Juveniles, que posee como eje central el mejorar la calidad de vida de la juventud de la comuna, para lo cual realiza diversas acciones, entre las cuales pueden mencionarse la asesoría prestada a la DIDECO en la elaboración de los programas orientados a este grupo etéreo; atención prioritaria a agrupaciones juveniles, especialmente centros de alumnos y organizaciones de base, capacitando en áreas de interés; el fomento al desarrollo de grupos juveniles, etc.

Para estructurar su accionar, esta oficina se desenvuelve en tres áreas de actuación: área de tiempo libre y expresión cultural, orientada al aprovechamiento del tiempo libre y la expresión artística de los jóvenes; área de participación y derechos juveniles, que busca el protagonismo de la juventud en el desarrollo local; área de trabajo interno, cuyo objetivo es mejorar progresivamente la actuación de la oficina respecto a sí misma y a las acciones emprendidas.

g) Oficina de Deporte y Recreación: es la encargada de promover, coordinar y administrar proyectos de deporte y recreación. Sus objetivos son el integrar a la comunidad y específicamente a la familia al área deportiva y recreativa, a través de los programas orientados a los distintos grupos etéreos; proporcionar a niños y jóvenes instancias para aprovechar el tiempo libre, como una forma de prevenir la aparición de conductas desviadas; y apoyar iniciativas deportivas y de recreación de la comuna, todo ello con el fin de elevar la calidad de vida de la población a través del deporte.

Sus líneas de acción son tres: escuela de deporte, orientada al cultivo de alguna disciplina deportiva en diversos sectores de la comuna; proyectos específicos financiados por

DIGEDER, previa formulación y adjudicación; y planificación, supervisión y administración de los proyectos en marcha.

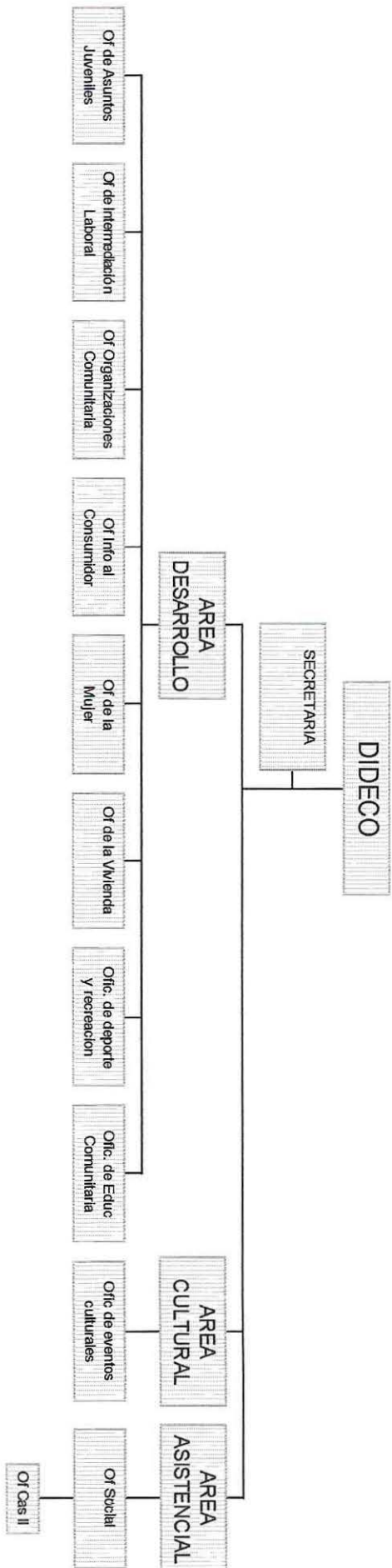
h) Oficina de Educación Comunitaria, cuyo objetivo prioritario radica en la promoción de la educación en sectores estratégicos de la comuna, con especial énfasis en aquellos definidos en el PID. Como líneas de acción están el desarrollar programas de educación y medio ambiente, entre otros, buscando llevar las iniciativas a la comunidad misma. En la actualidad se realizan los siguientes programas: Programa de Nivelación de la Educación, que comprende los tres ciclos de educación básica y el ciclo medio completa; Programa de la Infancia y Programa del Medio Ambiente.

### **2.3 Área Cultural**

Esta área pretende abordar el tema a través de la creación y ampliación de espacios culturales para la comunidad en general, de modo que los diversos estratos sociales y especialmente los de menores ingresos puedan acceder a las diferentes formas de expresión artística. Lo cual se operativiza mediante la siguiente oficina municipal:

\* Oficina de Eventos Culturales: sus objetivos son la implementación de acciones, su difusión a la comunidad y el apoyo a las iniciativas que en este ámbito se generen en la comuna. Para este efecto, se coordina con organismos tales como la Dirección Provincial de Educación, Departamento de Educación Municipal y organizaciones sociales diversas.

# ORGANIGRAMA GENERAL DE LA DIRECCION DE DESARROLLO COMUNITARIO



*CAPITULO*  
*INTRODUCTORIO*

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FUNDAMENTACION DE SU ESTUDIO.

### 1.1- Generalidades

El concepto de desarrollo ha tenido distintas acepciones a lo largo de la historia, desde una definición marcada por la evolución de las sociedades industriales, con especial énfasis en lo económico, hasta un concepto más amplio, que se hace extensivo a las diferentes esferas sociales, y cuya finalidad última la encuentra, esencialmente, en la elevación de la calidad de vida y ampliación del carácter protagónico de las personas (1). Análogo al término desarrollo, los conceptos de bienestar, comodidad y seguridad, pueden señalarse como aspiraciones fundamentales de la sociedad occidental moderna. Es así como C. Ware señala que "Servicio Social presume que en toda comunidad existe el deseo frecuentemente latente o no reconocido de mejorar y alcanzar una vida más amplia para sus componentes" (2). Es en este punto donde entra en juego la organización social.

La cuestión relativa al paradigma de organización ha determinado la pauta básica a seguir en el pensamiento y la práctica que ha orientado la teorización sobre el desarrollo.

Genéricamente, el sentido de la organización social, en términos amplios, es suministrar condiciones que faciliten la realización óptima de objetivos comunes en los diversos grupos humanos, en el entendido que el producto resultante de similar acción supera con creces a una simple sumatoria de productos obtenidos en forma individual. Lo anterior implica considerar lo relativo a la potencialidad organizacional, en el sentido de que ésta se encuentra en relación directa con el grado de eficacia en la organización. En otros términos, una mayor potencialidad organizacional asegura un mayor logro de objetivos organizacionales.

En relación al tema del desarrollo económico y social surge, entonces, la importancia de contar con organizaciones potenciadas. Esto se acentúa en las sociedades en vías de desarrollo, en vista a la condición de desventaja en que comparativamente se encuentran respecto a la posesión de recursos, como es el caso de América Latina, puesto que una mayor potencialidad organizacional facilita un mejor uso de los recursos.

---

(1) Solé, Carlota. "Modernización : un análisis sociológico". Editorial Península 1976.

(2) Ware, Caroline. "Organización de la Comunidad para el bienestar social" O.P.S. 2a Ed., 1962.

(3) Scott, William y Mitchel, Terence. "Sociología de la Organización" Ed. Mc Graw Hill, 1978.

En un país en vías de desarrollo como el nuestro, las estrategias para enfrentar la situación de necesidad manifiesta en que transcurre la vida de miles de personas -y de esta forma sentar las bases del desarrollo económico y social- incluyen desde las estrategias individuales y familiares, hasta aquellas que implican la afiliación de la población a organizaciones de base. Esta última es una de las más aceptadas en el sentido de que la organización comunitaria es considerada como un requisito básico y herramienta favorable para propender al desarrollo económico y social, así como para la integración de los individuos a dicho proceso (4). Asimismo, y al tenor de las actuales políticas de desarrollo del país, la organización comunitaria es considerada como intermediaria entre la comunidad y la autoridad local, pretendiéndose crear un contexto social en que los sujetos participen de la toma de decisiones e incidan en forma directa en la solución de sus diversas problemáticas.

Es en este marco que surge la necesidad de contar con diagnósticos de la realidad de las organizaciones de base, particularmente las de carácter vecinal, con el fin de disponer con información que permita estimular el proceso de desarrollo. Para ello se requiere que los instrumentos con los que se realicen tales mediciones sean de buena calidad técnica, identificando las variables objeto de estudio y sus respectivos indicadores.

## **1.2- Planteamiento del Problema.**

La aplicación de criterios disímiles en la formulación de juicios diagnósticos por parte de los agentes poblacionales, técnicos y políticos a contribuido a generar notorias divergencias en las apreciaciones que cada uno de estos agentes tiene en torno a la organización comunitaria.

En el ámbito del desempeño profesional, es frecuente que cada vez que se requiere diagnosticar alguna de estas instituciones, se diseñen instrumentos *ad-hoc* para tal efecto, es decir, la tendencia ha sido la utilización de instrumentos investigativos muy distintos entre sí para aproximarse a la realidad de organismos esencialmente similares.

En este sentido, algunos autores han sugerido que las actividades para diagnosticar producen por lo general, en Servicio Social, un conocimiento subutilizado dado que el diagnóstico de una institución específica deriva en un conocimiento directo y en muchos casos experiencial, que difícilmente puede ser generalizado. No obstante que el asistente social siente la responsabilidad

---

(4) Fernández M., Francisco. "Comunicación, transferencia tecnológica y desarrollo rural", Jornada de Desarrollo Rural. Talleres Gráficos Fac. Cs. Agrarias y Forestales. Stgo, 1985.

de comprender cada situación particular lo mejor posible, sin embargo puede ocurrir que no sienta la responsabilidad de captarlas como un conjunto agregado a una totalidad. Lo anterior apunta a la importancia de trascender de lo contingente a un conocimiento que puede ser pertinente a otros contextos, y que puede llevar a la formulación de problemas y políticas sociales (5). Si ha esto agregamos que los propios objetivos de cambio que la profesión postula para la realidad social sólo son factibles de lograr en la medida que profundicemos en el campo tecnológico, el desafío actual pasa por aventurarse en el mejoramiento de las formas de interpretación de la realidad social, para desde allí mejorar sus modalidades de intervención (6).

Lo expuesto enfatiza que los instrumentos aplicados en estos diagnósticos no permiten lograr medidas y estándares en base a variables y dimensiones comunes de las organizaciones comunitarias.

En este contexto, el presente seminario se plantea como problema el "deficiente conocimiento de que se dispone respecto a la medida en que las organizaciones comunitarias territoriales de Quillota están contribuyendo al desarrollo de la comuna". De este modo, proporcionar un diagnóstico general del potencial organizacional de las juntas de vecinos de la comuna de Quillota se constituye en un desafío para el presente estudio.

### **1.3- Fundamentación del estudio.**

El problema señalado encuentra fundamentación en los siguientes aspectos:

En primer lugar, la motivación hacia su estudio surge de la iniciativa presentada por el profesor guía, quien, en base a su experiencia como investigador de la comunidad y docente especialista en el área, ha detectado la necesidad de contar con instrumentos que permitan un conocimiento más acabado de las organizaciones comunitarias de un sector determinado, de modo estandarizado, de forma tal de obtener un índice que revele la potencialidad que éstas representan para el desarrollo local. En segundo lugar, y en estrecha relación con lo anterior, el manejo de un diagnóstico sobre la materia resulta un elemento de gran importancia para la institución

---

(5) Este desafío profesional es analizado, entre otros, por Zúñiga B., Ricardo, en "Sobre el Sistematizar". Revista de Trabajo Social N° 61, Pontificia Universidad Católica de Chile, 1992.

(6) González, Maricela, "Pobreza y Modernización: ¿Un país que comienza a mirar desde arriba?". Revista de Trabajo Social N° 66, P. Universidad Católica de Chile, 1995.

patrocinante, en el entendido que un diagnóstico se constituye en una base sólida de conocimiento que permitiría una programación más acorde con la realidad social imperante, de modo tal de potenciar a estas organizaciones para que efectivamente se integren al proceso de desarrollo local, aspecto considerado prioritario dentro del actual programa implementado por la DIDECO de la I. Municipalidad de Quillota, Programa de Integración al Desarrollo, PID.

Por otra parte, el tema abordado constituye para los alumnos seminaristas un área de especial interés, puesto que representa un campo poco explorado por Servicio Social desde esta perspectiva, del cual pudieren extraerse aportes para el ejercicio profesional, tales como la unificación de criterios diagnósticos para este tipo de organizaciones, el aportar con una herramienta que facilite la sistematización de experiencias y contrastación de estrategias de acción, en vistas de lograr una intervención profesional de mayor calidad. Lo anteriormente señalado cobra especial relevancia si tenemos en consideración que el trabajo con la comunidad es un área clásica del Servicio Social y el ejercicio profesional (7), cuya premisa básica es la creencia en el crecimiento de los sistemas humanos y donde se visualiza la organización de la comunidad como uno de los factores esenciales en todo plan de mejoramiento económico y social (8), y más específicamente a la organización de base, como la primera y fundamental línea de acción de una política encaminada a promover la integración al desarrollo socio-económico (9).

## **2.- OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1.- Objetivo General.**

1. Elaborar un instrumento que permita medir en forma estandarizada el potencial organizacional de las juntas de vecinos de una comuna.

2. Conocer las características que presenta en la actualidad el funcionamiento de las organizaciones comunitarias territoriales de la comuna de Quillota, mediante la aplicación del instrumento diseñado

---

(7) Kisnerman, Natalio. "Comunidad" Ed. Hvmánitas, 1990.

(8) Ware, Caroline. Op. cit.

(9) DESAL. "Desarrollo Social y América Latina" Ed. Herder, 1966.

## 2.2.- Objetivos Específicos.

Para el objetivo general N° 1, se han definido los siguientes objetivos específicos:

1. Establecer un índice comunal de funcionamiento de las juntas de vecinos.
2. Definir niveles de potencialidad organizacional para las juntas de vecinos.

Para el objetivo general N° 2, los objetivos específicos son los siguientes:

1. Determinar el nivel de cumplimiento de las funciones de la junta de vecinos de la comuna.
2. Conocer el nivel de desempeño organizacional de las organizaciones comunitarias territoriales de la comuna.
3. Determinar el nivel de satisfacción de socios respecto de su junta de vecinos.
4. Caracterizar la relaciones que la organización comunitaria territorial establece con su entorno inmediato.
5. Detectar los principales aspectos deficitarios que internamente presenten las juntas de vecinos de la comuna.
6. Identificar los principales mecanismos que posibilitan la flexibilidad interna de las juntas de vecinos.
7. Determinar las diferencias de funcionamiento de las organizaciones comunitarias territoriales de la comuna de Quillota según su ubicación geográfica.

### 3.- MARCO DE REFERENCIA.

El presente marco de referencia tiene como finalidad, en primer lugar, definir conceptos fundamentales dentro del marco de la investigación. Asimismo, entrega una base teórica, construida a partir de diversos autores, acerca de la relación existente entre organización y desarrollo, por una parte, y entre organización comunitaria y desarrollo local, por otra.

Por último, y considerando la objetividad de la investigación diagnóstica, se entrega un modelo ideal de organización comunitaria territorial, a partir de la cual se identifican las variables objeto de estudio, las que posteriormente serán materia de operacionalización.

#### 3.1- Aspectos Conceptuales.

##### a.) El Concepto de Desarrollo.

Desde la posguerra hasta hoy, las ciencias sociales y específicamente la sociología, han tenido como tema central el análisis científico del cambio y el desarrollo, a través de diversas concepciones (10).

En relación con el concepto de desarrollo, su utilización generalizada no implica necesariamente un acuerdo sobre éste, sino que debe entenderse que las múltiples acepciones dadas a este concepto indican relevantes diferencias en las teorías que le han servido de referente.

Una de las más influyentes visiones respecto al tema del desarrollo en América Latina, está dada por la “corriente científicista”, en la que se incluyen los planteamientos del sociólogo argentino Gino Germani (11). El autor comienza su análisis adoptando la idea generalizada respecto a la existencia, en toda sociedad, de un estado o situación inicial y un estado final o tendencial, siendo éste altamente deseable. De ese modo, señala que el estado o situación de los países más desarrollados son utilizados como modelo empírico, entendido como sociedad industrial moderna,

---

(10) v.g., véase en "teoría, acción social y desarrollo en América Latina", de Aldo Solari.

(11) Otros enfoques del desarrollo latinoamericano corresponden a la denominada "Teoría de la Dependencia", que cuenta entre sus principales exponentes a F. Cardoso. Dentro del enfoque del "Humanismo Tercerista", por su parte, se encuentra la "Teoría de la Marginalidad" del Centro para el Desarrollo Económico de América Latina (DESAL).

con una serie de atributos que le son propios, de modo que la transformación de una sociedad tradicional en una sociedad industrial moderna implicaría un proceso de transición por etapas diferenciables y sucesivas, conducentes a la secularización, rasgo fundamental de la modernidad. Esta secularización comprende cambios en la estructura normativa del sistema, en términos de un aumento en las posibilidades de elección individual, y una especialización creciente de instituciones relativamente autónomas. Además, a partir de cierta homogeneidad que el autor advierte en cuanto a la estructura cultural y condiciones históricas de América Latina, plantea la posibilidad de elaborar un esquema simplificado -netamente descriptivo- de una serie de procesos similares aunque no idénticos (12).

- *Desarrollo Económico, Social y Político.*

Siguiendo con Germani, el desarrollo es un concepto amplio y complejo. El autor se abstiene de proporcionar una definición explícita de aquél, posiblemente en consideración a que sus múltiples dimensiones pueden ser mejor tratadas mediante su operacionalización.

Es así como Germani plantea que el *desarrollo económico* es "una transformación estructural de la economía, a través de la cual los mecanismos funcionalmente requeridos para un 'crecimiento autosostenido' se incorporan permanentemente al mismo". Es decir, la transición que deben presentar las sociedades para aproximarse a una construcción lo más cercana a un tipo ideal está definida por características que asume una economía desarrollada, tales como el empleo de fuentes de energía de alto potencial y eficiencia en todas las ramas de la actividad económica; creación y absorción de innovaciones tecnológicas y organizacionales; diversificación de la producción, que debe estar preferentemente orientada a la producción industrial por sobre la primaria; mayor producción y actividad intensiva de capital; independencia creciente respecto al comercio exterior; y distribución más igualitaria del PNB, entre otras (13).

En este punto, es necesario señalar una precisión adicional para distinguir entre desarrollo económico y desarrollo social. El desarrollo económico alude al incremento cuantitativo de un conjunto de indicadores de la producción de bienes y servicios, considerados positivos de acuerdo con una escala de medidas y un sistema de valores dados. Por su parte, el *desarrollo social* es identificado como una noción más amplia, porque además de variaciones cuantitativas comprende

---

(12) Solari, A. "Teoría, acción social y desarrollo en América Latina".

(13) Germani, G. "Sociología de la Modernización".

también elementos cualitativos, como son los cambios de actitudes y conductas de los individuos que componen una sociedad (14).

Algunos subprocesos que componen el desarrollo social están dados por la urbanización creciente; cambios en la estructura etérea como producto de la disminución de las tasas de mortalidad y natalidad; cambios en la estructura familiar; participación creciente de la población y extensión de los derechos civiles a los estratos más bajos; y otros cambios en instituciones significativas, tales como la iglesia, asociaciones voluntarias, etc. (15).

En cuanto al concepto de *desarrollo político*, destacan como características esenciales de este proceso la organización racional del Estado; una capacidad de originar y absorber cambios estructurales en todas las esferas de la vida social, manteniendo al mismo tiempo al menos un mínimo de integración; y algún tipo de participación política de toda o la gran mayoría de la población adulta (16).

#### b.) El Concepto de Organización Social.

El hombre, debido a su característica intrínseca de ser social vive en continua interacción con sus semejantes (17). Esta interacción asume diversas formas y matices, siendo una de aquellas la marcada por los intereses y necesidades en común compartidas por los individuos. En razón a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven impelidos a cooperar unos con otros para alcanzar estas metas, las que a través de los esfuerzos personales aislados sería imposible conseguir (18).

La organización social ha sido concebida por los teóricos, según lo afirman Horton y Hunt, tanto en un sentido activo, es decir, relativo al proceso mismo, como en cuanto a la forma o estructura que asume, es decir, en lo sustantivo (19). Es así como dentro de la primera acepción,

---

(14) Otros autores exponentes del enfoque utilizan el concepto de Modernización Social y Política, para referirse al desarrollo Social y Político, respectivamente. Por ejemplo Schaff, A., citado por Solé, C., en "Modernización: un análisis sociológico" Ed. Península, 1976.

(15) Germani, G. Op. cit.

(16) Germani, G. Op. cit.

(17) Germino, D. Cap. VI en "La Comunidad y el derecho" Ed. Roble.

(18) Chiavenato, I. "Administración de recursos humanos"

(19) Horton y Hunt. "Sociología"

encontramos la definición planteada por Haas y Drabek (20), donde la organización es visualizada como un "sistema discernible de interacción relativamente permanente y relativamente complejo". En la segunda, destaca lo planteado por Barnard: "organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas" (21). Por otra parte Light, considerando el aspecto consciente de la persecución de objetivos, define la organización social como un "conjunto de individuos cuyas actividades están designadas conscientemente y con precisión para alcanzar las metas explícitamente establecidas" (22), y Schein como la "coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y el trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad" (23).

Mediante el análisis de estas definiciones y en la consideración que el individuo es incapaz de cubrir todas sus necesidades por sí mismo, nos es posible extraer los elementos generales que, a nuestro juicio, caracterizan a la organización social:

- Existencia de objetivos comunes.
- División del trabajo y de las funciones.
- Jerarquización de la autoridad.
- Existencia de normas generales de procedimientos.
- Descripción formal de roles y funciones. (24)

Considerando que tanto las organizaciones como las personas que las componen presentan grandes variaciones entre sí, Chiavenato clasifica las organizaciones sociales en formales e informales, dependiendo de su grado de estructuración, y en primarias y secundarias, en función del grado de compromiso emocional de sus miembros (25), agregando que en ambos casos la clasificación corresponde a los polos de un *continuum*. A partir de ello, son organizaciones formales aquellas caracterizadas por una estructura bien definida, que puede ser descrita en términos de

---

(20) Chiavenato, I. Op. cit.

(21) Chiavenato, I., op. cit.

(22) Light, D. y otros. "Sociología"

(23) Leiva L., C. "La administración a través de la Teoría de Sistema",

(24) Para una exposición más detallada, véase: Scott y Mitchel, "Sociología de la Organización" Ed. Ateneo, 1978; también en Chiavenato, I., obra citada.

(25) Chiavenato, I. Op. cit.



relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad, los cargos están claramente especificados, existe una jerarquía de objetivos, se le da énfasis al orden; la participación de sus miembros es consciente. La organización informal es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea; la participación de sus miembros puede o no ser consciente (26). A su vez, son organizaciones primarias aquellas que buscan la participación personal y emocional completas de sus miembros; las relaciones son de tipo personal y espontáneas, basadas en las expectativas mutuas más que en obligaciones. Las organizaciones secundarias se caracterizan por relaciones intelectuales, racionales y contractuales, con obligaciones explícitamente definidas; la participación de los miembros es limitada.

En la sociedad global, la organización social adquiere diversas formas particulares; una de éstas es la organización local, y dentro de ellas distinguimos la organización comunitaria, que es la "instancia de participación propia del ámbito local o comunal" (27). García las clasifica tomando como criterios su origen y sus fines específicos. En cuanto al origen, las distingue en "espontáneas" y "promovidas"; según sus fines, las tipifica como "territoriales" y "funcionales"(28). Por ser la materia de estudio de este Seminario, nos referiremos en particular a las primeras, que la normativa legal vigente define como aquellas "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 las Municipalidades" (29).

### **3.2.- Relación Organización y Desarrollo.**

#### *a) Generalidades.*

Siguiendo a M. Olmsted, y en cuanto a la relación entre organización social y desarrollo, partimos del supuesto que una sociedad no puede transitar hacia un estado de mayor desarrollo sin organización social. Según lo plantea el autor, a fin de que una sociedad pueda sobrevivir y desarrollarse, es necesario que ciertos requisitos se cumplan. "Tales requisitos, con los cuales tenemos que ver aquí, no están relacionados con problemas biológicos o físicos sino con la organización de esfuerzos humanos a fin de que las tareas consideradas esenciales se lleven a cabo...

---

(26) También es posible encontrar esta clasificación en García, P. Op. cit.

(27) González, C., en República de Chile, Ley 19.418.

(28) García, P. Op. cit.

(29) República de Chile, Ley 19.418.

Sin esta capacidad de asociarse en la prosecución de finalidades comunes, una sociedad democrática e igualitaria caería en la fragmentación, y por ende en el estancamiento ..." (30).

De tal modo, en la transición de una sociedad hacia un estado de mayor desarrollo, puede concebirse a la organización como un elemento coadyuvante, por cuanto define una serie de diversas funciones radicadas en órganos interrelacionados que dan forma a un cuerpo social que se mueve en torno a valores y metas culturalmente compartidas. Con todo, es claro que la organización social es influida por las condiciones ambientales del contexto en el que ha surgido.

De acuerdo a lo dicho podemos concluir entonces, que la organización social es un factor de importancia en el proceso de desarrollo, a la vez que el desarrollo actúa de modo crucial en la configuración de las características de la organización social y señalar, en síntesis, que existe una influencia mutua entre ambos conceptos. Lo expuesto anteriormente puede ser válido a nivel general, sin embargo, debe evitarse el cometer errores al derivar tal afirmación, sin comprender sus implicancias, a un nivel más específico en la relación Organización - Desarrollo.

Puesto que la existencia de un elevado número de organizaciones sociales, no es de ninguna manera una garantía de progreso para una sociedad, tampoco cualquier forma de organización es instrumento apropiado para promover el desarrollo. Por tanto, tal vez sea más acertado precisar que ciertos tipos de organización favorecen el desarrollo. Se trata, en definitiva, de su funcionalidad respecto al logro de determinada condición definida previamente como objetivo.

#### *b.) Organización Comunitaria y Desarrollo Local.*

Siguiendo los planteamientos en que E. Durkheim señala: "...allí donde el Estado es el único medio en el cual el hombre puede vivir comunitariamente, éste pierde contacto con sus semejantes en forma inevitable, se convierte en un ser aislado, y la sociedad se desintegra. Una nación puede conservarse sólo si entre el Estado y el individuo se hallan interpuestos una serie de grupos secundarios suficientemente próximos a los individuos como para atraerlos intensamente a su esfera de acción y hacerlos participar, así, en la corriente general de la vida social ... un vacío cuya importancia no es posible exagerar. Lo que se requiere...es todo un sistema de órganos indispensables para el normal funcionamiento de la vida en común. Es la salud del cuerpo social la que se halla en juego aquí."(31) . Podemos señalar que la experiencia de los países desarrollados y

---

(30)Olmsted, Michael. "El Pequeño Grupo", pág 52-72.

(31) Durkheim, E. citado por Olmsted, Michael S. op, cit. p.63.

con organización gubernativa de tipo democrática demuestra, cada vez con más intensidad, que se ha venido considerando el aumento del poder de los ciudadanos en el ámbito local como un valioso aporte a la organización democrática del Estado. En efecto, una mayor autonomía de este ámbito aparece como un mecanismo que hace más eficiente la actividad gubernativa, debido a que este nivel se hace cargo especialmente de los problemas e intereses cotidianos y prácticos de la comunidad.

Al concepto de desarrollo local se han asociado dos mecanismos de participación de la comunidad: el primero de ellos referido a la existencia de un gobierno local, generado por los ciudadanos que residen en el territorio donde es competente; y el segundo al derecho de los miembros de una comunidad territorial determinada a organizarse libremente, con el objeto tanto de colaborar con la tarea del gobierno local, como el de satisfacer y desarrollar intereses específicos de sus miembros. Desde luego, el primer tipo de mecanismo participativo a nivel local corresponde a la municipalidad. El segundo, en cambio corresponde a las organizaciones comunitarias de carácter territorial.

### *c) Potencialidad Organizacional y Desarrollo Local.*

Lo señalado anteriormente, respecto a que no cualquier organización puede colaborar de igual forma al logro del desarrollo, es aplicable -en el caso particular que nos interesa- a las organizaciones comunitarias territoriales o juntas de vecinos. El aporte diferenciado que cada una de ellas esté en condiciones de entregar al desarrollo estará determinado por su **potencialidad organizacional**, la que definimos como **el conjunto de capacidades de la organización comunitaria territorial, expresadas en un cierto nivel de cumplimiento de sus funciones, eficacia en el desempeño organizacional, satisfacción de sus miembros y adaptabilidad al medio.**

Esta potencialidad es susceptible de ser medida a través de los indicadores de las variables antes enunciadas. Para la definición de indicadores es necesario remitirse a elementos provenientes de la sociología funcionalista y de la normativa legal que las regula. Tales elementos otorgan visiones complementarias de la organización comunitaria territorial, en forma específica en el caso de la ley, y de modo general en la teoría sociológica, ya que esta última se refiere a la organización social en su concepción más amplia.

### 3.3.- Modelo Ideal de Organización Comunitaria Territorial

Siguiendo los lineamientos metodológicos de Quintero y Genisans, la consideración de diversos elementos teóricos nos permite presentar un esquema en el que se establece un conjunto de características mínimas que se estiman deseables o positivas en una junta de vecinos. Dicho esquema constituye nuestro modelo ideal de organización comunitaria territorial. Así, la presencia de estas características dará cuenta de una organización con un alto potencial organizacional, vale decir, una mayor posibilidad de contribuir al desarrollo individual y colectivo de los miembros de una comunidad. A continuación, procederemos a su exposición, especificando una serie de características que necesariamente debe poseer la organización comunitaria territorial en cada una de las variables contempladas en este estudio.

#### *1 Adaptabilidad Organizacional.*

El concepto de adaptabilidad lo definimos como aquel conjunto de características que debe asumir la organización para adecuarse a la realidad dinámica y cambiante, en función de su preservación en el tiempo y el cumplimiento de sus objetivos.

Visualizada como un sistema abierto, toda organización social se halla en una dinámica relación integrada con su ambiente o sistema social mayor, del cual recibe varios insumos que son transformados de diversas formas. El sistema no es solamente abierto en relación a su entorno, sino también en relación a sí mismo, lo que hace que las interacciones entre sus componentes lo afecten como un todo. Son precisamente estos dos ámbitos de interacción del sistema abierto los que juegan un rol importante en el nivel de adaptabilidad que logre tanto internamente como en su relación con el ambiente mayor. En lo interno, el sistema abierto se adapta a su ambiente cambiando la estructura y los procesos de sus componentes o miembros (32), es decir, adecua su estructura en función de las demandas que le presenta el ambiente y la concordancia con el cumplimiento de sus objetivos, lo que necesariamente conlleva una redefinición de las atribuciones y obligaciones de cada miembro en particular en armonía con la nueva estructuración asimilada. Esta capacidad imprime al sistema social la flexibilidad necesaria para asumir con eficacia las demandas de un ambiente en constante evolución, sin perder con ello su identidad o los rasgos que lo hacen característico.

Visualizada en el aspecto de adaptabilidad interna, la junta de vecinos debe contar con comités de su dependencia que sirvan como apoyo a su gestión, por cuanto a través de ellos la organización puede focalizar su respuesta, ya sea en lo referente a la situación abordada como al

---

(32) Chiavenato, I. Op. Cit, pag. 3

grupo de personas al que se orienta, en función de la amplitud de ámbitos de acción en los que se ve inmersa. Ejemplos de éstos son comités de adelanto, de salud, protección del medio ambiente, por nombrar sólo algunos. A esto se agrega que, en la medida que la junta de vecinos incluya comisiones en su estructura, ciertos procesos de regulación interna de la organización y que requieren de entidades distintas a su directorio para ser concretados -por ser muchas veces éste el órgano fiscalizado-, se verán legitimados y fortalecidos; tal es el caso de las comisiones electoral y fiscalizadora de finanzas o revisora de cuentas. Otro punto que consideramos importante en relación a la adaptabilidad interna es que la administración de la junta de vecinos esté a cargo de un directorio completo, es decir, que no existan cargos desprovistos; para ello, la organización deberá suplir oportunamente las vacantes que se presenten en los cargos directivos.

En cuanto al ámbito externo, Miller y Rice (33) afirman que un sistema abierto existe, y solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente. Estos materiales, que pueden asumir la forma de personas, dinero, fuerzas políticas y/o económicas (34), son transformados por el sistema a través de procesos de conversión, parte de cuyo producto utiliza para su mantenimiento, exportando el resto. Directa o indirectamente intercambia sus resultados para obtener nuevos insumos, incluyendo recursos adicionales para mantenerse. "Esos procesos de importación-conversión-exportación, constituyen el trabajo que la organización tiene que hacer para vivir" (35). Siguiendo esta misma línea, Katz y Kahn plantean que la organización necesita de refuerzos renovados de energía de otras instituciones o personas del medio ambiente; "ninguna estructura social es autosuficiente o autocontenida" (36). Dicho de otro modo, toda organización mantiene interacciones con otras organizaciones, cuyos papeles se engranan y entrelazan, de forma tal de poder recibir aquellos materiales, información, servicios, recursos financieros y humanos que le permitan propender al cumplimiento de sus objetivos. Por ello se considera que la organización debe poseer la capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantener un intercambio efectivo y constante con él, respondiendo eficazmente a los cambios ocurridos en el mundo exterior, obteniendo recursos, manteniendo relaciones ventajosas con grupos externos, proyectando y manteniendo una imagen favorable en la comunidad, e influyendo en general sobre el ambiente de forma tal de beneficiar al sistema y sus miembros (37).

---

(33) Miller y Rice, en I. Chiavenato, op. cit., pág. 12

(34) Mc Gregor, en I. Chiavenato, op. cit., pág. 14.

(35) Miller y Rice, op. cit., pág. 11

(36) Katz y Kahn, en I. Chiavenato, op. cit., pág. 16

(37) Georgopoulos, en I. Chiavenato, op. cit., pág. 47

En este ámbito la organización comunitaria territorial debiera asociarse a otras organizaciones de similar naturaleza, como una forma de favorecer la resolución de problemas comunes, afiliándose, para tales efectos, a una unión comunal de juntas de vecinos. Asimismo, la gestión de la junta se favorece mediante el acceso a instancias decisionales, por cuanto estos canales permiten mantener la necesaria retroalimentación que debe existir con las esferas de poder correspondientes, lo que se plasma en la participación de la organización comunitaria territorial, a través de algún representante, en el Consejo económico y social comunal. Finalmente, ya sea para proveerse de los insumos necesarios para su óptimo funcionamiento -en términos de recursos, información, etc.- o para apoyar a otras organizaciones en su gestión en la promoción de valores e intereses comunitarios, se espera que la junta de vecinos se relacione con otras organizaciones de la comunidad, como organizaciones comunitarias funcionales, organizaciones no gubernamentales, municipio y servicios públicos que extiendan su radio de acción a la unidad vecinal.

En resumen, el propósito fundamental de las organizaciones, como el de todos los sistemas, es su sobrevivencia o el mantenimiento de su estabilidad interna, lo que supone una multiplicidad de objetivos y funciones a través de los cuales se alcanza la estabilidad, involucrando múltiples interacciones con el ambiente.

## *2 Eficacia en el Desempeño Organizacional.*

La importancia que adquiere la forma como se cumplen los roles al interior de una organización es hoy reconocida ampliamente, ya que este desempeño determinará en parte importante el logro de los objetivos de la organización. Una muestra de la importancia visualizada en relación a los roles, especialmente los directivos, se encuentra en la afirmación de Harold Koontz, cuando plantea que si una organización quiere alcanzar sus metas con eficiencia y eficacia debe encontrar e implementar formas para medir con exactitud el desempeño de los mismos (38).

La división de tareas se plasma en el rol que cada persona debe asumir al interior de la organización; de la sumatoria resultante de estas tareas nace el producto de la organización, en términos del cumplimiento de sus funciones. Por ello, es fundamental, al momento de medir el potencial organizativo, conocer en qué medida se están cumpliendo los roles individuales al interior de ésta. La administración nos entrega antecedentes de esfuerzos realizados en pos de evaluar el desempeño del recurso humano en las organizaciones (39).

---

(38) Koontz, Harold. "Administración". Pag 385.

(39) Chiavenato, I. Op. cit.

Hasta aquí se ha señalado la importancia de considerar cómo se están cumpliendo los roles. A esto debemos agregar que, en el caso particular que nos interesa y por ser la organización comunitaria territorial un cuerpo social claramente regulado, la ley asigna tareas en términos de atribuciones y deberes, hecho que se plasma operativamente en el concepto de desempeño organizacional. Se entenderá como tal, para fines de este estudio, el cumplimiento de atribuciones y deberes por parte de aquellos entes específicamente definidos en la normativa legal que rige las organizaciones comunitarias- Ley No. 19.418-, es decir, los socios de la organización, su directorio compuesto de presidente, secretario y tesorero y las comisiones que funcionen a su alero.

En cuanto a los socios, éstos constituyen la base social de la organización, en el entendido que a través del ejercicio de los roles que les competen constituyen el cuerpo central de aquélla, sin la cual la organización no tendría existencia concreta. El papel que corresponde a los socios se refiere principalmente a su participación a través de sugerencias, su asistencia a las asambleas convocadas y el cumplimiento de sus obligaciones pecuniarias.

Respecto a la asamblea, compuesta por el conjunto de socios, se estima razonable que éstos cumplan -al menos parcialmente- sus deberes como miembros de la organización, que son asistir a las reuniones convocadas y pagar las cuotas sociales. En relación a los derechos, se espera que los socios participen en la gestión organizacional generando iniciativas que respondan a los intereses y necesidades colectivos, las que deberán ser presentadas en forma verbal y escrita.

El directorio es aquella parte de la estructura organizacional que se encarga de la administración de la junta de vecinos. Cada uno de sus integrantes posee la responsabilidad, en general, de elaborar un plan anual de actividades para la organización, elaborar informes específicos de su accionar y uno conjunto sobre el actuar integral de la misma, representar a la organización en las ocasiones que sea necesario, más aspectos particulares definidos por la ley para cada cargo que lo constituye.

En relación al presidente de la junta de vecinos, se espera, al ser visualizado como el máximo representante de la administración organizacional, que observe las siguientes conductas: en lo relativo a la administración del patrimonio de la organización, que formalice contratos de arriendo, se haga cargo de abrir o cerrar cuentas bancarias de la junta y gire, endose y realice cualquier otro tipo de movimiento de documentos financieros de la organización. En lo referente a su rol como líder formal de ésta, el presidente deberá copatrocinat convocatorias a reuniones y actividades implementadas, proponer un plan anual de actividades para la junta, elaborar un cálculo aproximado de los fondos que deberán comprometerse en su ejecución, rendir cuenta anual de su gestión en el cargo ante los socios e informarles acerca del estado patrimonial en que se encuentra la

organización; como representante oficial de la junta de vecinos, deberá hacerse presente en aquellos lugares a los que fuere invitado o citado en virtud del cargo que ocupa al interior de la organización.

En relación al tesorero, se espera éste confeccione regularmente avances acerca de las condiciones en que se encuentra la organización en su aspecto contable, observándose como requisitos previos para su elaboración que aquél mantenga información actualizada acerca del patrimonio organizacional y proporcione recibos en los casos que corresponda para un debido control de los egresos e ingresos de la junta; deberá ,además, cumplir con el cobro y recolección de los dineros aportados por los socios en función de sus obligaciones pecuniarias con la organización y, en virtud de su membresía del directorio de aquélla, asistir a eventos u otros acontecimientos a los que fuere invitado o citado.

Respecto al secretario, la labor que se espera realice reviste gran importancia para la administración eficiente de la organización, puesto que tiene que ver esencialmente con el orden y mantención de documentos de la junta de vecinos; de este modo, un óptimo desempeño del cargo implica que deberá ocuparse de la elaboración de las actas correspondientes a cada reunión, firmándolas en cada oportunidad; recibir la correspondencia enviada a la organización y archivarla debidamente, o bien despacharla en los casos que así se requiera; se hará cargo de la preparación y distribución de las citaciones que sean necesarias para las labores organizacionales; mantendrá registros que consignen los aspectos relevantes de instancias de reuniones tanto generales como de directorio; también será de su responsabilidad encargarse de que la junta cuente con un registro de carácter público en que estén individualizados sus miembros y, por último, asistir a los actos y/o eventos a los que sea invitado o citado en virtud de sus funciones.

Respecto a las comisiones, éstas poseen como rol central la fiscalización ya sea del actuar del directorio o bien del proceso eleccionario de la junta de vecinos. Para el cumplimiento de tales funciones, la ley ha definido que dichos estamentos elaboren informes respecto al desempeño de los entes controlados, los que posteriormente deberán ser presentados a la asamblea.

Se consideran como básicas en la estructura de la junta de vecinos el funcionamiento de la comisión la fiscalizadora de finanzas o revisora de cuentas y la comisión electoral, sin perjuicio de la existencia de otras. Las comisiones, en particular las especificadas anteriormente, contribuirán a la autorregulación de la organización, puesto que velarán por el correcto desempeño de algunos de los cargos del directorio, como también de ciertos procesos internos de aquélla, otorgando la necesaria legitimidad que éstos requieren. En general, deben constituir un cuerpo complementario a los ya mencionados, en el sentido de orientarse a funciones específicas que sean del interés y ámbito de acción de la junta. Respecto a la comisión electoral, ésta deberá -en periodo de elecciones- ocuparse

de orientar a los miembros de la organización acerca del proceso eleccionario para un normal desarrollo del mismo; a su vez, custodiará las cédulas, realizará el conteo de las preferencias y el escrutinio de votos, para posteriormente emitir un documento donde consigne las características que asumió este proceso. En lo referente a la comisión fiscalizadora de finanzas, su misión estará orientada a los siguientes aspectos: controlar aquellas funciones ejercidas por el presidente relacionadas con los aspectos contable y/o patrimonial; velar por la adecuada mantención de los documentos financieros a cargo de la directiva; informar periódicamente a la asamblea sobre el estado patrimonial y de gestión contable de la organización, como también elaborar y presentar un informe anual que condense y resuma todo lo relacionado con las finanzas de la junta.

Así entendido, el desempeño organizacional contempla aspectos generales y particulares de cada uno de los componentes o estamentos de la estructura organizacional, en la forma de deberes y atribuciones establecidos por ley.

### *3 Cumplimiento de Funciones Organizacionales.*

La sociedad está compuesta de una diversidad de instituciones, a las cuales se les ha encomendado determinadas funciones que es necesario cumplir. Tales objetivos son delimitadas en consideración a las funciones que deben guiar su acción, siendo el elemento principal que da sentido y justificación a la existencia y mantenimiento de dichas instituciones. Dicho de otro modo, la sociedad espera que, con observancia del marco normativo y valórico establecido, las organizaciones desempeñen sus respectivas funciones utilizando los recursos disponibles de un modo eficiente, proporcionando en términos de productos o resultados, el máximo de beneficio posible para sus participantes y para la comunidad en general. Es lo que suele denominarse proceso de intercambio en los sistemas sociales.

En cada sistema organizacional este intercambio con el entorno puede ser analizado en términos una multiplicidad de energías -recursos humanos, materiales, económicos e información- que son incorporados al sistema para su transformación mediante una serie de procesos organizacionales, de naturaleza individual, grupal y colectiva, realizados por órganos que se especializan para el desempeño de tareas específicas. Estas tareas deben ser coordinadas en su conjunto a través del ejercicio de la autoridad y de ciertos mecanismos de control necesarios para la continuidad del sistema en el ciclo de insumos-procesos-productos (40).

---

(40) Chiavenato, I. Op. cit.

En lo que se refiere a la organización comunitaria territorial, podemos señalar que es visualizada como una alternativa en la búsqueda de un mayor bienestar para las personas que comparten un territorio y ciertas responsabilidades en común como vecinos. De este modo, pretende dar respuesta a las necesidades compartidas de sus integrantes. Es importante agregar que este rol ha sido reconocido explícitamente, lo que se materializa en diversas legislaciones que a través del tiempo han normado su existencia y su funcionamiento. Por tanto, puede afirmarse que el cumplimiento de funciones por parte de las juntas de vecinos constituye un imperativo social, en el entendido que a la vez de dar respuesta al rol social que les ha sido asignado y definido legalmente, éste busca cumplir efectivamente con la representación del conjunto de habitantes que residen en una determinada unidad vecinal y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

Esta forma de organización social surge como una vía de aunar esfuerzos orientados al cumplimiento de funciones para dar respuesta a problemas y/o intereses comunes que en forma individual o aislada sería imposible llevar a cabo.

Las funciones de la juntas de vecinos a las que aquí se hace referencia son precisamente aquellas que están delimitadas en el cuerpo legal vigente, dirigidas básicamente al propósito de "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" (41). Estas funciones son:

- Promover la defensa de los derechos constitucionales de las personas, especialmente los derechos humanos, y el desarrollo del espíritu de comunidad, cooperación y respeto a la diversidad y el pluralismo entre los habitantes de la unidad vecinal.
- Velar por la integración al desarrollo y el mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más necesitados de la unidad vecinal.
- Promover el progreso urbanístico y el acceso a un hábitat satisfactorio de los habitantes de la unidad vecinal.
- Procurar la buena calidad de los servicios a la comunidad, tanto públicos como privados.

Como puede observarse, a través de cada una de estas funciones el legislador le asigna a la organización comunitaria y a sus integrantes un importante rol en la búsqueda de mejores niveles de vida, específicamente en el ámbito social y político del desarrollo, ya que esta organización debiera

---

(41) República de Chile, Ley 19.418.

constituirse en un mecanismo de participación creciente, a través de la promoción de otras organizaciones comunitarias, el estímulo a la capacitación de los vecinos respecto a mecanismos de acceso a programas sociales y el impulso a la expresión cultural, propendiendo al desarrollo político puesto que se amplía el radio de participación de la población en cuanto al ejercicio de derechos civiles. En general se espera que la organización comunitaria territorial cumpla sus funciones mediante su colaboración con la respectiva municipalidad en la identificación de los problemas más urgentes al interior de la unidad vecinal y su apoyo a iniciativas que condensen capacidades locales en pro de la resolución de aquellos. Al mismo tiempo, la organización comunitaria territorial debe realizar acciones orientadas al conocimiento de los aspectos relacionados con un hábitat adecuado, e informar sobre estas materias a la autoridad competente.

De acuerdo a lo planteado, en este modelo ideal de organización comunitaria se espera que la junta de vecinos cumpla determinadas funciones para la promoción de la comunidad y su integración al desarrollo:

En primer lugar, la junta de vecinos debe brindar apoyo a organizaciones comunitarias funcionales (O. C. F.), en el entendido que éstas últimas dan respuesta a valores e intereses específicos de la comunidad, complementándose ambos tipos de organización en su rol respecto al desarrollo local; la junta cumplirá con esta función a través del aporte de insumos que otorgue a dichas organizaciones, el que podrá concretar mediante las siguientes formas: facilitando infraestructura, prestando y/o cediendo recursos materiales y/o financieros, o sirviendo como nexo entre las O. C. F. y otros organismos que apoyen la gestión de estas organizaciones otorgando recursos de diversa índole.

En segundo lugar, la junta de vecinos deberá velar por la seguridad ciudadana a través de dos mecanismos, a saber, la sugerencia de medidas preventivas a las instancias externas correspondientes, y la implementación en forma directa de aquellas que sea posible.

En tercer lugar, se visualiza a la junta de vecinos como una organización promotora de la expresión cultural de la comunidad que representa, para ello deberá gestar la realización de actividades tanto deportivas como artísticas, en forma periódica.

Por ser un ente que se inserta en una localidad específica y busca dar respuesta a los intereses y problemáticas de la población que en ella reside, la organización comunitaria territorial deberá procurar la oportuna detección de necesidades que afecten a la comunidad, otorgando información acerca de las personas más afectadas por situaciones de pobreza en la unidad vecinal a la autoridad municipal correspondiente, como asimismo señalando los problemas sociales más

recurrentes. A su vez, deberá tener identificados los principales carencias de la unidad vecinal en cuanto a espacios deportivos o de esparcimiento y respecto a infraestructura de servicios básicos.

Otra función de la junta de vecinos se refiere a la protección del medio ambiente en forma constante. Al respecto, ésta deberá sugerir iniciativas tendientes a mejorar el entorno de la unidad vecinal en que se inscribe; proporcionar recursos para la implementación de medidas que favorezcan el mejoramiento del hábitat, y brindar su colaboración en campañas educativas sobre la defensa del medio ambiente.

Visualizada como un organismo intermedio entre otras organizaciones sociales mayores y la comunidad, la junta de vecinos debe facilitar información de interés general a la población que representa, lo que denominamos función de información pública. Para su cumplimiento, la organización deberá proporcionar una debida difusión de materias consideradas de utilidad pública, velando por un acceso a la información .

Sabido es que la educación comunitaria es un aspecto de gran importancia en el proceso de desarrollo local, esfera en la cual la organización comunitaria territorial posee también un rol que desempeñar. Este estará orientado a dos ámbitos: el primero, en que se espera que la junta de vecinos gestione la implementación de proyectos de capacitación orientados a la población en general de la unidad vecinal; el segundo, referido a que la organización deberá procurar la capacitación de sus componentes en materias afines a sus propósitos, tales como procedimientos de acceso a beneficios sociales, planificación, y otros temas relacionados con el área organizacional.

Toda organización comunitaria requiere, para su normal funcionamiento, de insumos que reúnan ciertas características afines con su ámbito de acción, tanto en lo relativo a su calidad como naturaleza. Es así como, en el caso de las juntas de vecinos, se espera que su patrimonio esté conformado por recursos que permitan el óptimo desarrollo de sus actividades, representados primordialmente por medios audiovisuales y otros similares; de no poseerlos, deberá procurarse el acceso a ellos. Asimismo, deberá ser capaz de movilizar los recursos de diversa índole que posea la comunidad para la solución de las situaciones apremiantes existentes en la unidad vecinal.

#### *4 Satisfacción Organizacional.*

La satisfacción organizacional esta relacionada con la opinión favorable o desfavorable que tiene el socio activo -entendido éste como aquel que cumple, al menos parcialmente, ya sea con sus obligaciones y/o ejerciendo sus derechos como miembro- acerca de su organización, tanto en lo

referente a la dinámica interna que en ella se presenta como al desempeño de los cargos de sus directivos, en base a la percepción que el afiliado tiene de estas dimensiones.

En relación a la dinámica interna de la organización, ésta incidirá sobre la satisfacción que experimente el sujeto en la medida que responda o no a las expectativas y/o aspiraciones que ellos posean respecto a la interacción que se presenta en aquella.

Uno de los aspectos de importancia en la interacción al interior de la organización lo constituyen las normas que en esta se definan para regular el comportamiento de sus integrantes. Según Beal, estas normas son las "esperanzas del grupo con respecto a los miembros y también determinan las esperanzas de los miembros con respecto al grupo" (42). El autor plantea que en función de la frustración o satisfacción individual es importante que las normas sean consecuentes, es decir, que haya una cierta regularidad en su cumplimiento, lo que al parecer tendría más relevancia que el hecho de que éstas se definan a nivel implícito o explícito, afirmando que cuanto más se aproxima el individuo a vivir en conformidad con las normas del grupo, tanto más alto será el status de éste en su interior y el sentido de satisfacción con su vínculo(43).

Otro punto relevante en el análisis de la dinámica interna y el funcionamiento general de una organización está dado por los aspectos comunicacionales, respecto a lo cual Koontz señala que en la medida que se visualiza la comunicación como el medio a través del cual se unifica la actividad concertada, se modifica la conducta, se efectúan cambios, se hace productiva la información y se cumplen las metas (44).

La comunicación puede entenderse como el proceso mediante el cual se transmiten ideas, sentimientos o creencias a otros (45), o como la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes (46). En este sentido, un elemento que Gibson y otros consideran de importancia para favorecer una comunicación efectiva al interior de grupos y organizaciones es que ésta fluya en varios sentidos, es decir, que sea tanto ascendente como descendente y vertical como horizontal (47).

---

(42) Beal, George. "Conducción y acción dinámica de grupo" Pág. 81

(43) Beal, George. Op. cit., pág. 83

(44) Koontz, Harold. "Administración" Pág. 522.

(45) Beal, George. Op. cit., pág. 76.

(46) Gibson, James. "Organizaciones: estructura, conducta y proceso". Pág. 417.

(47) Gibson, op. cit., pág. 419. Beal, op. cit., pág. 77. Koontz, op. cit., pág. 525.

Una red de comunicaciones adecuada, según señala Beal, tendrá incidencia tanto en una mayor participación y productividad, como en la satisfacción de los miembros, que será más alta cuando los integrantes sientan que tienen el derecho a intervenir en la discusión y donde se provean los medios necesarios para establecer concesiones mutuas entre conductores y demás miembros del grupo (48).

La participación es sin duda un aspecto relevante en la vida de las organizaciones. El "espíritu de cuerpo" y desenvolvimiento general de los integrantes no sólo estará dado por la inclusión de los mismos en las actividades, reuniones y procesos de toma de decisiones, sino que también se verá influido en forma directa por los logros de la organización respecto a los objetivos y metas que ha definido. Según esto, la satisfacción de los miembros respecto a su pertenencia estaría en directa relación con los resultados que ésta haya obtenido, los cuales a su vez estarán en gran parte mediatizados por la inclusión de sus integrantes en las áreas de acción en que ésta se mueva.

Para Beal, aquellos miembros que más participan son los que mejor comprenden los propósitos y funciones de la organización, se sienten en mayor medida seguros respecto al desempeño de sus roles y pueden ver cómo contribuyen a los objetivos y funcionamiento de la misma, con lo cual también obtendrían satisfacción (49).

En cuanto a los esquemas de conducción, ésta es otra dimensión que necesariamente debe considerarse en el análisis de grupos y organizaciones, puesto que sin conducción es probable que éstos "no puedan efectuar una acción positiva en el sentido de sus metas". La conducción es definida por Beal como un proceso de influencia, de acción recíproca, regula los esfuerzos individuales en prosecución de una causa común (50).

En este tema debemos referirnos al concepto de liderazgo, definido por Gibson como un intento de influencia personal, dirigido al logro de una o varias metas (51). Koontz, por su parte, lo define como "influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales" (52). Teniendo en cuenta

---

(48) (49) Beal, George. Op. cit., págs. 77 y 80.

(50) Beal George. Op cit., pág 28 - 32

(51) Gibson, J. Op. cit., pág. 192.

(52) Koontz, H. Op. cit., pág. 496.

ambas definiciones, pueden extraerse los elementos fundamentales del liderazgo, dados por el estímulo (influencia) y la orientación que a éste se le otorga (consecución de metas comunes), los que debieran presentarse en la conducta del o los líderes en su acción frente al grupo u organización.

En base a lo anterior, es posible afirmar que, a la par con el estilo de liderazgo que caracterize a los conductores, quien asuma el rol de líder de un grupo u organización debe motivar a los miembros a contribuir con ideas o sugerencias, delegando funciones cuando las metas organizacionales así lo requieran y asegurar el cumplimiento de las normas que se hayan definido, a través de algún mecanismo de control social.

En cuanto a la satisfacción respecto al ejercicio de los roles directivos, ésta estará mediatizada por la percepción que tenga el afiliado sobre cada uno de los cargos que lo conforman, resultando crucial en este aspecto que el afiliado posea cierta regularidad en su participación en la organización, la que le servirá como base para el conocimiento de las funciones que le competen a cada uno de los dirigentes.





VARIABLE	DIMENSION	SUB DIMENSION	INDICADORES	SUB INDICADORES	VALOR SI - NO
NOMBRE EFICACIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	Cumplimiento de atribuciones y deberes por parte de los Socios	Atribuciones de los Socios	Presentan iniciativas al directorio	Sugieren Verbalmente Sugieren por Escrito	1 - 0 1 - 0
		Deberes de los Socios	Cumplen normas de los estatutos	Asisten asambleas, reuniones convocadas Pagan puntualmente las cuotas	1 - 0 1 - 0
DEFINICION  "Grado de cumplimiento de atribuciones y deberes por parte de los socios, miembros del directorio y las comisiones"	Cumplimiento de atribuciones y deberes por parte de los miembros del directorio	Atribuciones del Presidente	Administra patrimonio de la org. Convoca a miembros de la org.	-Formaliza contrato de apertura o cierre de cuentas bancarias -Acepta, gira o endosa doc. financieros	1 - 0 1 - 0 2 - 0
		Deberes del Presidente	Planifica actividades de la organización Rinde cuenta de la adm. del patrimonio de la org. Concurre a compromisos en razón de su cargo	-Propone a asamblea plan anual de activos -Elabora presupuesto -Entrega cuenta anual a asamblea -Informa sobre inventario de j.v.	1 - 0 1 - 0 1 - 0 2 - 0
		Atribuciones del Secretario	Actúa como ministro de fe en actas Manejo de la correspondencia	-Redacta actas de reuniones -Firma actas -Recepciona correspondencia -Despacha correspondencia -Archiva correspondencia	1 - 0 1 - 0 1 - 0 1 - 0 1 - 0
		Deberes del Secretario	Se encarga de documentación de la j.v. Mantiene registro público de afiliados Despacha citaciones a reuniones Colabora con el pdte. en Asiste a compromisos en razón de su cargo	-Lleva registros del directorio -Lleva registro de la asamblea -Elaboración de plan anual -Elaboración de presupuesto -Elaboración de cuenta anual	1 - 0 1 - 0 2 - 0 2 - 0 1 - 0 1 - 0 2 - 0
		Atribuciones del Tesorero	Lleva registro de la situación patrimonial de la j.v. Se encarga de la recaudación de obligaciones económicas	-Elabora informes de estado financiero -Mantiene al día inventario de bienes -Cobra cuotas, multas, etc. -Obtga recibos correspondientes	1 - 0 1 - 0 1 - 0 1 - 0
		Deberes del Tesorero	Colabora con el pdte. Concurre a compromisos en razón de su cargo	Elaboración de plan anual Elaboración de presupuesto Elaboración de cuenta anual	1 - 0 1 - 0 2 - 0
		Atribuciones de la C. Electoral	Vela por validez de las elecciones	-Inparte instrucciones en proceso electoralio -Califica elecciones de j.v.	1 - 0 1 - 0
		Deberes de la C. Electoral	Vela por legitimidad del proceso electoralio	-Custodia cedulas en elecciones -Realiza escrutinio de votos	1 - 0 1 - 0
		Atribuciones C.F. Finanzas	Revisa movimientos financieros de la junta de vecinos	-Fiscaliza gestión de pdte. -Fiscaliza doc. a cargo del directorio	1 - 0 1 - 0
		Deberes C.F. Finanzas	Informa a afiliados sobre la situación financiera de la j.v.	-Presenta a socios informes financieros periódicos -Presenta a socios informes financieros anuales generales	1 - 0 1 - 0

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	VALORES SI NO
<p>NOMBRE: "CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DE LA JUNTA DE VECINOS"</p> <p>DEFINICIÓN: "Sumatoria de las acciones que realiza una junta de vecinos en representación del interés general de los habitantes de una Unidad Vecinal".</p>	<p>Promoción Comunitaria.</p> <p>Promoción de la integración al desarrollo.</p>	* Apoyo a organizaciones comunitarias funcionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aporta recursos económicos.</li> <li>- Aporta recursos materiales.</li> <li>- Aporta infraestructura.</li> <li>- Intermedia recursos para O.C.F.</li> </ul>	<p>1 0</p> <p>1 0</p> <p>1 0</p> <p>1 0</p>
		* Estimulo a la capacitación vecinal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiza proyectos de capacitación.</li> <li>- Posee miembros capacitados en:</li> <li>· Comunicación o relaciones humanas</li> <li>· Formulación de proyectos sociales.</li> <li>· Formas de acceso a programas sociales.</li> </ul>	<p>1 0</p> <p>1 0</p> <p>1 0</p> <p>1 0</p>
		* Impulso a la creación y expresión cultural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza actividades deportivas.</li> <li>- Realiza actividades artísticas</li> </ul>	<p>1 0</p> <p>1 0</p>
		* Obtención de medios para el desarrollo de actividades de la junta de vecinos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posee o consigue los siguientes bienes en buen estado: <ul style="list-style-type: none"> <li>· teléfono</li> <li>· televisor</li> <li>· sistema amplificación</li> <li>· equipo de sonido</li> <li>· otro (especificar).</li> </ul> </li> <li>- Coordina recursos locales: <ul style="list-style-type: none"> <li>· humanos</li> <li>· materiales</li> <li>· económicos</li> </ul> </li> </ul>	<p>1 0</p> <p>1 0</p> <p>1 0</p> <p>1 0</p> <p>1 0</p>
		* Servicio que presta como órgano informativo a la comunidad vecinal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instala paneles, avisos, o carteles con información de utilidad pública.</li> </ul>	<p>1 0</p>
		* Colaboración en la detección de necesidades en la U.V.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica personas o grupos familiares en condiciones de pobreza</li> <li>- Informa problemas sociales urgentes al municipio</li> <li>- Conoce principales carencias en espacios deportivos o recreativos</li> <li>- Conoce principales carencias en pavimentación y alcantarillado</li> </ul>	<p>1 0</p> <p>1 0</p> <p>1 0</p> <p>1 0</p>
		* Colaboración en reguando de la seguridad ciudadana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propone medidas preventivas</li> <li>- Ejecuta acciones preventivas</li> </ul>	<p>1 0</p> <p>1 0</p>
		* Contribución al cuidado y mejoramiento del medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propone proyectos de mejoramiento del hábitat a organismos respectivos</li> <li>- Contribuye con recursos en la ejecución de proyectos de mejoramiento del hábitat</li> <li>- Colabora en campañas de educación para defensa del medio ambiente.</li> </ul>	<p>1 0</p> <p>1 0</p> <p>1 0</p>

VARIABLE	DIMENSION	SUB DIMENSION	INDICADORES	VALORES (*)
GRADO DE SATISFACCION ORGANIZACIONAL	Opinión positiva o negativa que poseen los miembros de la org., expresado en premios y sanciones aplicados por conductas individuales)	Opinión positiva o negativa que poseen los miembros sobre las normas grupales (reglas de convivencia de la org., expresado en premios y sanciones aplicados por conductas individuales)	* Opinión positiva o negativa sobre premios por:	2 1 0 2 1 0 2 1 0 2 1 0
			* Opinión positiva o negativa de sanciones por:	2 1 0 2 1 0 2 1 0 2 1 0
			* Opinión positiva o negativa sobre:	2 1 0 2 1 0 2 1 0 2 1 0
			* Opinión positiva o negativa que poseen los miembros sobre los esquemas de comunicación.	2 1 0 2 1 0 2 1 0
			* Opinión positiva o negativa que poseen los miembros sobre la participación en la organización.	2 1 0 2 1 0 2 1 0
			* Opinión positiva o negativa que poseen los miembros sobre los estilos de conducción.	2 1 0 2 1 0 2 1 0
			* Opinión positiva o negativa que poseen los miembros sobre el desempeño del presidente.	2 1 0 2 1 0 2 1 0
			* Opinión positiva o negativa de los miembros sobre el desempeño del secretario.	2 1 0 2 1 0 2 1 0
			* Opinión positiva o negativa que poseen los miembros sobre el desempeño del secretario	2 1 0 2 1 0 2 1 0
			* Opinión positiva o negativa de los miembros sobre el desempeño de las comisiones.	2 1 0 2 1 0

(\*) 2 = OPINIÓN POSITIVA      1 = OPINIÓN NEUTRA      0 = OPINIÓN NEGATIVA

***CAPITULO I:***  
***INVESTIGACION DIAGNOSTICA***



## INVESTIGACION DIAGNOSTICA

A continuación se profundiza en el proceso de recolección y análisis de los datos, y posteriormente se presenta el análisis descriptivo de los resultados de la investigación realizada en un total de 87 juntas de vecinos de las áreas urbanas y rurales de la comuna de Quillota.

### a.- Instrumento de Recolección de Datos y Construcción del Índice de Potencialidad Organizacional.

Como resultado de la revisión bibliográfica, complementada con entrevistas a entendidos en la materia, se obtuvieron elementos teóricos y empíricos sobre una diversidad de aspectos relacionados tanto con el tema de la organización comunitaria y el desarrollo en general, como respecto a la junta de vecinos en el contexto local. Estos antecedentes recopilados sirvieron de base para la definición de un modelo de junta de vecinos con el cual establecer un patrón de comparación y agrupar los rasgos en cuatro variables que permiten analizar el funcionamiento de dichas organizaciones desde diferentes ángulos complementarios entre sí y que en conjunto proporcionan una visión integral de las juntas de vecinos, dado que además de dar cuenta de sus relaciones externas y cumplimiento de objetivos, permiten determinar el cumplimiento de los roles de sus miembros y la congruencia de las expectativas de los socios con su percepción de la realidad de su junta de vecinos en un momento dado. Con los antecedentes obtenidos se elaboraron 118 preguntas que conformaron los cuestionarios a aplicar y que se incluyen en páginas siguientes.

Respecto a la construcción del índice cabe señalar que luego del procedimiento de **operacionalización** se obtuvieron los *valores óptimos (VO)*, es decir, el puntaje máximo que es posible alcanzar en cada variable

El siguiente procedimiento lo constituyó la definición del *peso relativo de la variable (PRV)*, el cual corresponde a un determinado porcentaje asignado a cada una de éstas considerando que tienen distinta importancia.

Posteriormente, en base a estos componentes del cálculo se obtiene un *factor de corrección (FC)* que está dado por el resultado del peso de la variable dividido por el valor óptimo. Así, el *puntaje por variable (PV)* se obtiene mediante la multiplicación del número de *respuestas positivas (RP)* que logró la organización con el factor de corrección (FC). Finalmente, la sumatoria de los puntajes por variable permite conocer el puntaje total obtenido por una junta de vecinos en el conjunto de variables estudiadas o índice de *potencialidad organizacional (PO)*.

VARIABLES (Vs)	PESO RELATIVO DE LA VARIABLE (PV)	VALOR OPTIMO (VO)
Adaptabilidad Organizacional (AO)	20%	9
Desempeño Organizacional (DO)	30%	47
Funciones Organizacionales (FO)	35%	23
Satisfacción Organizacional (SO)	15%	66

En este punto se está en condiciones de definir un *continua* de 0 a 100 puntos, el cual se subdivide en 7 tramos con rangos equivalentes, estableciendo niveles de potencialidad organizacional del modo que se señala en el siguiente recuadro.

TRAMO	RANGOS	NIVEL
1	0 - 14,28	Muy Bajo
2	14,29 - 28,57	Bajo
3	28,58 - 42,56	Medio Inferior
4	42,57 - 57,15	Medio
5	57,16 - 71,44	Medio Superior
6	71,45 - 85,73	Alto
7	85,74 - 100	Muy Alto

A continuación se presenta un ejemplo de este cálculo:

Tomemos a modo de ejemplo la situación de una junta de vecinos que luego de la aplicación del instrumento ha obtenido las siguientes respuestas positivas:

$$AO = 7 \quad DO = 35 \quad FO = 18 \quad SO = 45$$

Aplicando los procedimientos antes descritos se obtiene los siguientes puntajes por variables:

Vs	RP	PRV	VO	FC	PV
AO	7	20	9	2,22	15,54
DO	35	30	47	0,64	22,40
FO	18	35	23	1,52	27,36
SO	45	15	66	0,23	10,35
				PO =	75,66

En este caso la medición establece que de un total de 100,00 puntos, la junta de vecinos ha alcanzado un índice de potencialidad organizacional ( **PO** ) de 75,66 puntos, lo cual la ubica en el *nivel alto*.

#### **b.- Análisis Descriptivo de los Resultados**

Para el análisis descriptivo de las variables Adaptabilidad Organizacional, en sus dimensiones interna y externa; Eficacia en el Desempeño Organizacional, cuyas dimensiones corresponden a los roles organizacionales de asamblea, directiva y comisiones; Cumplimiento de Funciones Organizacionales, en sus dimensiones de promoción comunitaria y promoción de la integración al desarrollo; y Satisfacción Organizacional, cuyas dimensiones son satisfacción respecto a la dinámica interna de la organización y satisfacción en cuanto al desempeño de los dirigentes de la junta de vecinos se dan a conocer sus resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Con miras a facilitar una mejor comprensión de la información consignada, se incluyen diversos cuadros o tablas que presentan en forma compilada una serie de datos significativos para análisis de la dimensión y para contextualizar de los mismos en términos generales.

### **1. ADAPTABILIDAD DE LA ORGANIZACION**

La variable nivel de adaptabilidad de la organización, en concordancia con su operacionalización, incluye dos subdimensiones: adaptabilidad interna y adaptabilidad externa. En conjunto ambas dimensiones contemplan un total de nueve indicadores, cuyos resultados se exponen a continuación:

#### **a. Adaptabilidad Interna de la Organización Comunitaria Territorial.**

Como se señaló en su momento, la Adaptabilidad Interna de las organizaciones comunitarias territoriales está definida por la presencia de determinadas características del funcionamiento interno de la junta de vecinos, que le imprimen la flexibilidad estructural necesaria para responder adecuadamente a los requerimientos del medio en que se inserta. Para la determinación del nivel de adaptabilidad, se han establecido algunos requisitos considerados mínimos respecto a esta propiedad de la organización, entre los cuales destaca la existencia de comités al interior de la junta de vecinos como instancia de focalización de los esfuerzos realizados;

al respecto, los resultados dieron cuenta que del total de organizaciones estudiadas, 47 no cuentan con comités en funcionamiento al momento de efectuarse la medición, lo que manifiesta que más de la mitad de las juntas de vecinos presenta una baja delegación de funciones.

Otro aspecto relevante lo constituye la existencia de comisiones distintas de las contempladas en la legislación vigente, puesto que se espera que a través de éstas la organización de respuesta a áreas específicas de interés. Los datos obtenidos indican que sólo 14 juntas de vecinos cuentan efectivamente con otras comisiones además de las comisión electoral y comisión fiscalizadora de finanzas.

Por último, un alto nivel de adaptabilidad interna contempla necesariamente que la organización disponga de un estamento directivo completo en el cual estén todos los cargos provistos. En este aspecto, los resultados recogidos muestran que un total de 62 organizaciones cumple con este requisito, mientras que el resto, al presentar cargos vacantes se expone a la duplicidad de funciones, con la consiguiente sobrecarga de actividades para los directivos existentes y límites difusos de autoridad y responsabilidades.

#### b. Adaptabilidad Externa de la Organización Comunitaria Territorial

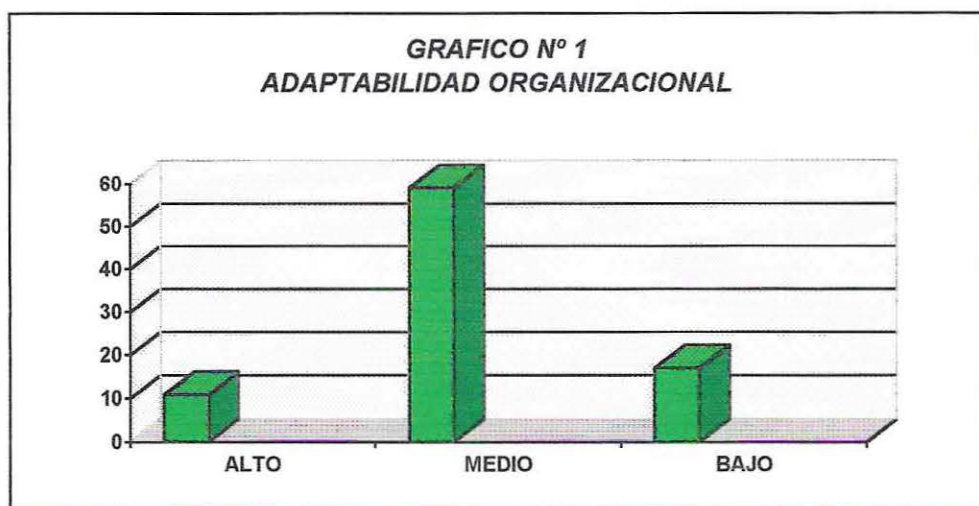
La adaptabilidad externa de la organización fue definida por un conjunto de indicadores que dan cuenta de los contactos que una junta de vecinos ha establecido con otras organizaciones de la comunidad en los últimos seis meses. Para estos efectos, se incluyen diversos tipos de instituciones que en conjunto dan cuenta de una red social de apoyo para las juntas de vecinos, en la medida que pueda interactuar con organizaciones de similar naturaleza para enfocar de modo concertado las problemáticas comunes; acceder a instancias decisionales del ámbito local; coordinarse con otras organizaciones representativas de los intereses de los habitantes de la unidad vecinal, y la posibilidad de proveerse de insumos a través de otras agencias de desarrollo.

Los resultados obtenidos esta dimensión muestran que 84 organizaciones tienen afiliación a una Unión Comunal de Juntas de Vecinos; 7 juntas de vecinos tienen representantes en el Consejo Económico y Social Comunal; 52 juntas de vecinos han tenido contacto con organizaciones comunitarias funcionales de la unidad vecinal; 18 juntas de vecinos han tenido contacto con organizaciones no gubernamentales. 76 juntas de vecinos han tenido contacto con la Municipalidad de Quillota; 57 juntas de vecinos han tenido contacto con servicios públicos.

De acuerdo a la localización urbana o rural de la junta de vecinos se pueden establecer ciertas diferencias, dado que en la zona rural sólo un 5% de las organizaciones se encuentran en el nivel bajo, mientras que el 23,9% de las urbanas se posicionan en dicho nivel; el 75 % de los casos de la zona rural se ubican en el nivel medio, a la vez que el 65,7% de los casos de la zona urbana se concentran en dicho nivel, y en el nivel alto, en la zona rural se ubican el 20%, mientras que las urbanas alcanzan al 10,4%, lo cual indica una adaptabilidad notoriamente mayor en la zona rural.

Al construir para esta variable una escala de medición en la cual se asigna 1 punto a la junta de vecinos por la presencia de cada indicador de adaptabilidad organizacional, se obtiene un máximo posible de nueve puntos. Tricotomizando obtenemos los siguientes tramos: 0 - 3 puntos definen un nivel bajo de Adaptabilidad de la Organización; 4 - 6 puntos definen un nivel medio y 7 - 9 puntos corresponden al nivel alto de dicha variable.

La aplicación de tal escala permite determinar la situación de las juntas de vecinos de la comuna en la variable Adaptabilidad Organizacional. De acuerdo al procedimiento descrito se puede concluir, tal como se observa en el grafico N° 1, que 17 organizaciones comunitarias territoriales están en un nivel bajo en esta variable; un total de 59 se concentran en el nivel medio, y 11 se ubican en un nivel alto en cuanto a Adaptabilidad Organizacional.



## 2. EFICACIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El nivel de eficacia se determinó a través de la sumatoria de los indicadores del cumplimiento de los atribuciones y deberes correspondientes a cada rol organizacional, a saber: Socios; Directiva y Comisiones.

a) Socios.

En esta dimensión, se determinó el nivel de cumplimiento de las atribuciones y deberes, a través de la observación de 4 aspectos inherentes al rol de socio:

a.- Sugerencias Verbales

c.- Asistencia a reuniones o asambleas

b.- Sugerencias Escritas

d.- Pago puntual de cuotas

Como se observa en el cuadro N° 1, según el nivel de cumplimiento de atribuciones, la distribución de las juntas de vecinos presenta sólo 2 organizaciones que se ubican en el tramo alto, lo que implica que una mínima parte de las organizaciones estudiadas cuenta con una base social que aporta ideas o sugerencias a través de canales verbales y escritos. En el nivel bajo se ubican 69 organizaciones, es decir, en ellas sólo se cuenta con aportes realizados a través de sugerencias verbales. Por último los resultados permiten observar que a la fecha del estudio existían 16 juntas de vecinos en las que los socios no presentan sugerencias por ninguno de los canales consultados, limitando de esta forma su participación en asuntos de interés general, lo que a la vez restringe la posibilidad de generación de proyectos, derivándose esta responsabilidad a los dirigentes.

En cuanto a las diferencias por ubicación geográfica (Urbano - Rural), la distribución de las juntas de vecinos en la zona urbana presenta casos en los tres niveles definidos (alto 3%, bajo 76.1%, no ejercen 20.9%), por su parte las organizaciones de la zona rural, presentan casos sólo en los dos últimos tramos ( bajo - no ejercen) agrupando al 90% de éstas en el nivel bajo y un 10% en el "no ejercen"; esto refleja en general una situación más negativa para las juntas de vecinos rurales en este aspecto.

Respecto a los deberes que les corresponde desempeñar a los socios, los resultados obtenidos en la investigación -tal como se observa en el cuadro N° 1- ubican a 11 juntas de vecinos, en el nivel alto, describiendo una situación de compromiso en el cumplimiento de las obligaciones tanto pecuniarias como de asistencia a las instancias de reunión de la organización. En el nivel bajo se ubicaron 27 juntas de vecinos, consignando como mínimo el cumplimiento de uno de los deberes consultados. Sin embargo, el tramo que concentra más de la mitad de las organizaciones es el correspondiente al "no desempeño", con un total de 49 de las 87 organizaciones estudiadas, lo que denota en ellas una situación de escaso o nulo cumplimiento de los deberes de los socios, lo que implica cierta desvinculación con el quehacer cotidiano de la organización y el incumplimiento de las obligaciones pecuniarias para con ella.

En cuanto a las diferencias por ubicación geográfica, en los deberes ejercidos por los socios, la situación se presenta levemente superior para la zona urbana, ya que en conjunto los tramos medio-alto reúnen a un total de 44.7% de las organizaciones, mientras que las ubicadas en la zona rural alcanzan a el 40% para identicos tramos.

CUADRO N ° 1 : Distribución de las juntas de vecinos según niveles de cumplimiento de tareas asignadas a roles organizacionales

OBSERVACIÓN : Para efectos de la lectura del cuadro y en consideración de la operacionalización de la variable, las subdimensiones correspondiente a los socios y a las comisiones no contemplan el nivel medio en su categorización, por tanto no registran frecuencias.

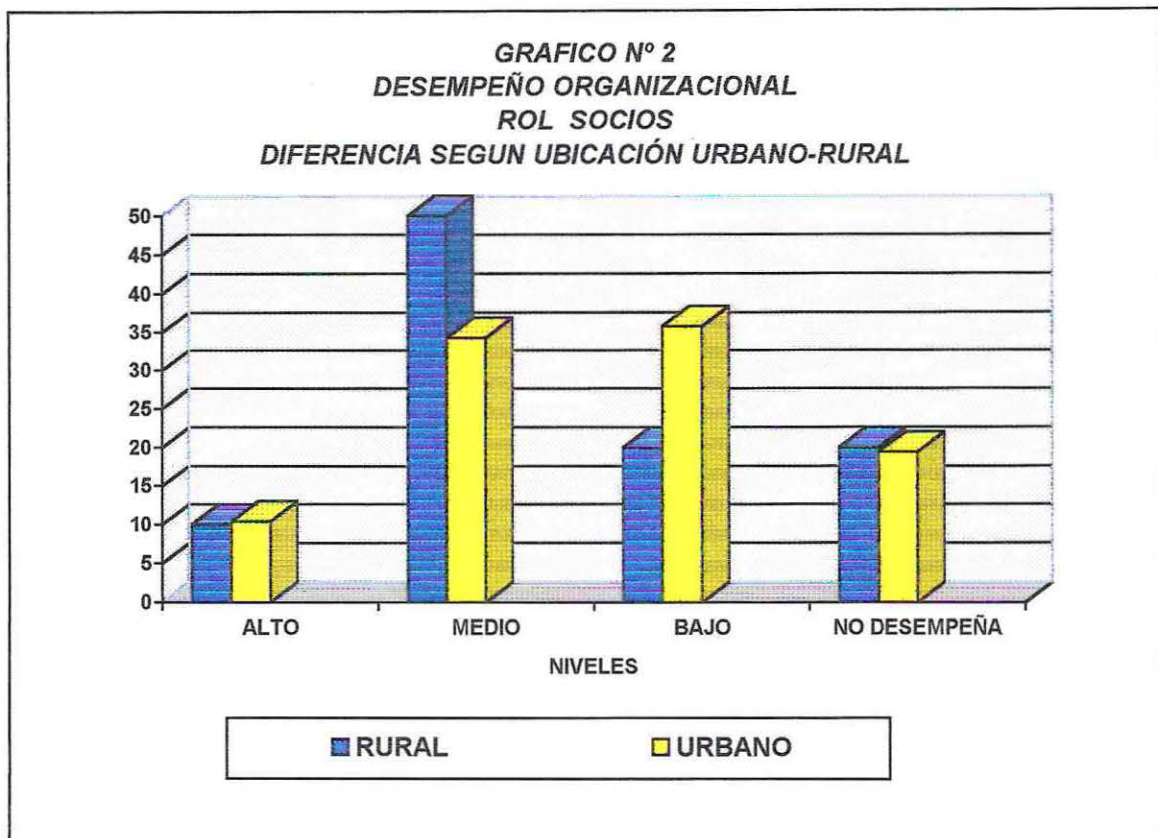
DIMENSION	SUB-DIMENSION	NIVELES				TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO	N.D.	
SOCIOS	ATRIBUCIONES DE LOS SOCIOS	2		69	16	87
	DEBERES DE LOS SOCIOS	11		27	49	87
DIRECTIVA	ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE	13	59	4	11	87
	DEBERES DEL PRESIDENTE	20	45	19	3	87
	ATRIBUCIONES DEL SECRETARIO	42	6	22	17	87
	DEBERES DEL SECRETARIO	28	33	11	15	87
	ATRIBUCIONES DEL TESORERO	26	34	7	20	87
	DEBERES DEL TESORERO	22	15	31	19	87
COMISIONES	ATRIBUCIONES DE LA C.FISCALIZADORA DE FINANZAS	38		8	41	87
	DEBERES DE LA C. FISCALIZADORA DE FINANZAS	25		18	44	87
	ATRIBUCIONES DE LA C. ELECTORAL	37		5	45	87
	DEBERES DE LA C. ELECTORAL	41		2	44	87
<b>TOTAL</b>		<b>305</b>	<b>192</b>	<b>223</b>	<b>324</b>	<b>1044</b>

Nota : N.D. = No Desempeña

CUADRO N ° 2 : Distribución de las juntas de vecinos según niveles de cumplimiento de atribuciones y deberes por parte de los socios.

NIVELES DE CUMPLIMIENTO DE ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LOS SOCIOS	Fr
ALTO	11
MEDIO	27
BAJO	34
NO CUMPLEN	15
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>

En el cuadro se observa que en la dimensión correspondiente a los socios, más de dos tercios de las organizaciones (61 de 87) se sitúan en los niveles medio y bajo, describiendo un desempeño deficiente de este rol organizacional, que en la mayoría de las organizaciones significa una fuerte limitante a la base social que la sustenta.



Finalmente, en relación a ésta dimensión, las diferencias en razón de la ubicación geográfica, tal como se observa en el grafico Nº 2 , se registran en los tramos medio-bajo, sin embargo la sumatoria de estos tramos es para ambos casos cercana al 70% .

#### b. Directiva

En cuanto al nivel de eficacia en el desempeño organizacional aplicado a los roles correspondientes a la directiva, esta dimensión comprende atribuciones y deberes asignados a: presidente de la junta de vecinos; secretario y tesorero.

### Presidente :

El rol de administrador de la junta de vecinos es la principal tarea del presidente; es por ello que se incluye entre sus deberes: la planificación de actividades, rendiciones de cuenta y la representación de la organización; entre sus atribuciones se encuentran: la administración del patrimonio y la convocatoria a los miembros de la organización.

Respecto al ejercicio de las atribuciones, el estudio arrojó que 13 organizaciones se ubicaron en el tramo alto, lo que representa que en la gestión del presidente además de utilizar documentos financieros tales como cuentas bancarias, cheques u otros, se cumple con convocar a los miembros de la organización, ya sea a reuniones o actividades. En el tramo medio se concentra la mayor frecuencia, alcanzando 59 de las 87 juntas de vecinos estudiadas, en las cuales el presidente en desempeño de su cargo realiza al menos 2 de las cuatro tareas consultadas. Sólo en 4 organizaciones la actuación del presidente no reúne el ejercicio de ninguna de las atribuciones investigadas.

Las situación respecto del ejercicio de las atribuciones del presidente, según ubicación geográfica de la organización, se presenta más favorable en la zona rural, ya que un 90% de las organizaciones se sitúan en los tramos medio y alto; en la zona urbana, el porcentaje de organizaciones que se ubican en los niveles ya mencionados es de 80.6%.

En relación al desempeño de deberes, el estudio permitió determinar que 20 juntas de vecinos se ubican en el tramo alto, lo que representa que en la administración el presidente incluye herramientas de planificación tales como la formulación de un plan anual de actividades y/o presupuesto anual; una rendición de cuenta anual y el informe del inventario a la asamblea. En el tramo medio se ubican poco más de la mitad de las organizaciones, representando un cumplimiento parcial de estos deberes. En el nivel bajo se encuentran 19 organizaciones, lo que representa una administración carente de medios suficientes para un adecuado funcionamiento en el mediano y largo plazo, dificultando así el logro de los objetivos organizacionales.

Al igual que en las diferencias en el ejercicio de las atribuciones del presidente, la zona rural presenta -en comparación con la urbana- mejores porcentajes para los tramos medio y alto, lo que estaría describiendo una mejor gestión del presidente en relación a los aspectos considerados en el estudio.

Secretario :

El papel que cumple el secretario se investigó a través de un conjunto de aspectos propios del cargo, a saber:

- a.- Actuación en actas de la junta.
- b.- Administración de la correspondencia.
- c.- Mantención de registros de asamblea y directorio
- d.- Registro público de afiliados
- c.- Citaciones a reunión
- e.- Colaboración prestada al presidente
- f.- Asistencia a compromisos en razón de su cargo.

El estudio de los dos primeros puntos, considerados como atribuciones, arrojó que 42 organizaciones se ubican en el nivel alto, lo que significa que el secretario se encarga tanto de redactar las actas como de refrendarlas con su firma; asimismo, en la mayoría de los casos (32 de las 42 juntas de vecinos) es el encargado de la recepción, archivo y despacho de la correspondencia de la organización. En el nivel medio se ubican 6 juntas de vecinos, lo cual significa que aquél cumple al menos con tres de los cinco aspectos consultados. En el tramo bajo se encuentran 22 organizaciones, donde el secretario sólo se ocupa del manejo de la documentación de la junta de vecinos. Para finalizar, encontramos que sólo en 3 organizaciones el secretario no ejerce estas atribuciones.

Según ubicación geográfica de la organización, el desempeño del secretario es más eficaz en las organizaciones ubicadas en zonas urbanas, ya que el 60% de éstas se posicionan en los tramos medio y alto, a diferencia de las rurales, en las que sólo un 45% se ubica en dichos tramos.

En cuanto a los deberes, se logró determinar que en 28 organizaciones se cuenta con un secretario activo que se encarga de realizar la mayoría de las tareas encomendadas y colaborar con el presidente, situándose en el tramo alto; en 33 juntas de vecinos, el desempeño del secretario las ubica en el tramo medio, realizando al menos la mitad de las labores investigadas en este estudio, presentando así algunos vacíos importantes en lo que es el manejo de la documentación de la organización. En el nivel bajo se ubican 11 juntas de vecinos, las que cuentan con un desempeño restringido del quehacer del secretario, lo que implica que este dirigente lleva a cabo solo algunas tareas de apoyo al presidente o de manejo de documentación de la organización, esta situación genera un vacío en los archivos y registros de la junta de vecinos, o bien una recarga en los deberes del presidente, entregando a este último toda la responsabilidad de la administración de la

organización. Para culminar en el tramo denominado "no desempeño" se ubican 11 organizaciones comunitarias territoriales, en las cuales éste dirigente no realiza las labores aquí investigadas.

Las diferencias, según criterio urbano-rural, en relación al cumplimiento de los deberes del secretario, resulta favorable para las organizaciones situadas en zonas rurales, ya que un 80% se ubican en los tramos medio-alto, a diferencia de las situadas en la zona urbana que en un 67.1% se ubican en dichos tramos.

#### Tesorero :

En cuanto a los deberes y atribuciones incluidos como parte del rol de este dirigente se incluyeron : la mantención de registros de la situación patrimonial; el recaudo de las obligaciones pecuniarias ; la colaboración prestada al presidente y la asistencia a compromisos nacidos en razón de su cargo.

Como se observa en el cuadro N° 1, la distribución de las organizaciones en lo que respecta al ejercicio de atribuciones del tesorero, ubica en el tramo alto a 26 organizaciones, casos en los cuales significa tener un dirigente que desempeña la a cabalidad las labores consultadas, en el tramo medio se ubican 34 juntas de vecinos. En éstas el tesorero que realiza al menos la mitad de las tareas contempladas en este estudio. En el tramo bajo se ubican solo 7 juntas de vecinos, en las cuales el tesorero desempeña solo una de las labores investigadas. Finalmente en la categoría "no ejerce" se encuentran un total de 20 organizaciones en las cuales no se lleva acabo las tareas que se investigaron.

En cuanto a diferencia según ubicación urbano-rural en esta subdimensión, se pudo establecer que las organizaciones ubicadas en zonas urbanas presentan un mejor desempeño de sus secretarios ubicando al 73.1% de ellas en los tramos medio y alto, mientras que el porcentaje alcanzado para estos mismos tramos en las organizaciones de la zona rural es de 55%.

De acuerdo con los resultados del estudio, y teniendo como base el conjunto de indicadores establecidos para la determinación del nivel de cumplimiento de deberes que según la actual legislación le corresponden desempeñar al tesorero, podemos concluir que en un nivel alto se ubican 22 organizaciones. Esta situación describe, para tales juntas de vecinos, un desempeño óptimo del cargo en lo que se refiere a la colaboración que otorga al presidente para la administración de la junta, al mismo tiempo que da cuenta de su asistencia a invitaciones y citaciones que recibe como representante de la organización. En nivel medio se ubican 15 organizaciones comunitarias

territoriales, lo cual significa que en el desempeño de este dirigente se cumple una cantidad levemente superior a la mitad de los indicadores consultados, lo cual en términos generales, implica una limitada colaboración hacia la labor del presidente. En el nivel bajo se encuentran 31 juntas de vecinos, lo que expresa un mínimo desempeño de los deberes de este cargo, puesto que cumple sólo uno o dos de los deberes consultados. En la categoría denominada "no desempeña" se ubican 19 organizaciones, lo que manifiesta que el que el dirigente en cuestión no realiza ninguno de los deberes consultados en este estudio.

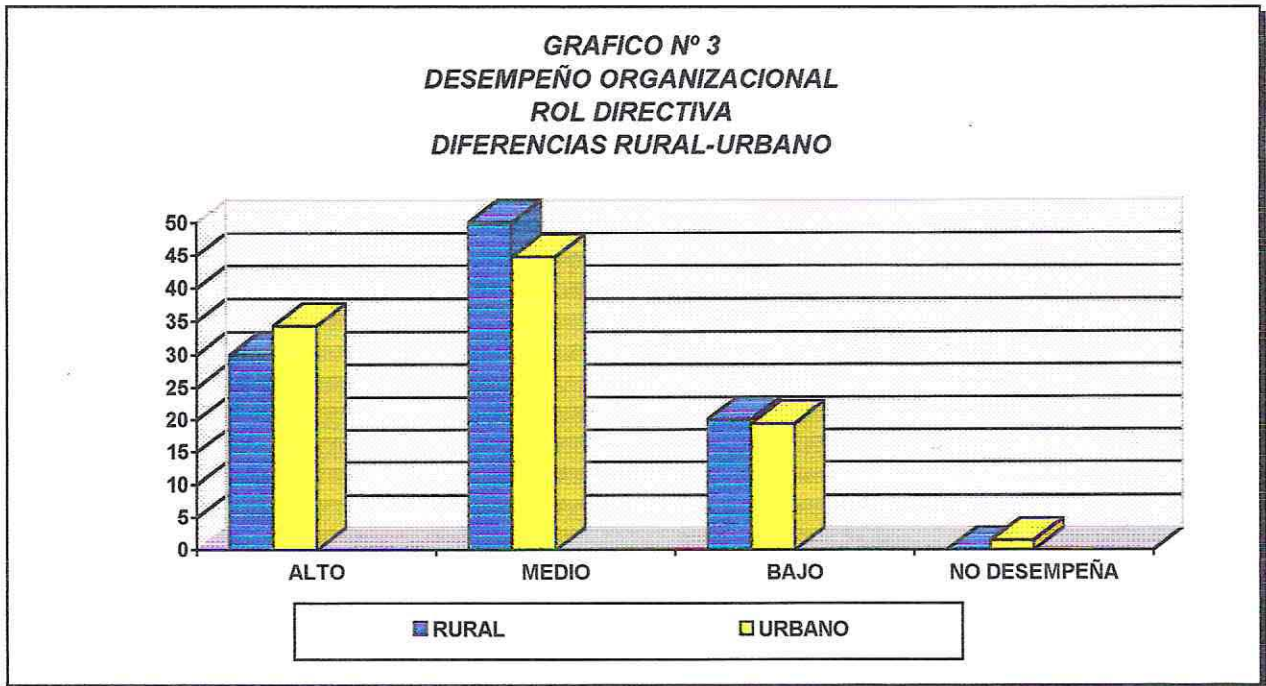
Las diferencias establecidas según ubicación geográfica manifiestan, en términos generales un mejor desempeño para las zonas rurales ya que un 55% de sus juntas se ubican en los tramos medio-alto, porcentaje que en la zona urbana alcanza al 38.8% de las juntas de vecinos.

CUADRO N ° 3 : Distribución de las juntas de vecinos según niveles de cumplimiento de atribuciones y deberes de la directiva.

NIVELES DE CUMPLIMIENTO DE ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL DIRECTORIO	F i
ALTO	29
MEDIO	40
BAJO	17
NO CUMPLEN	1
TOTAL	87

En el cuadro anterior se aprecia que la mayoría (69 de 87) de las juntas de vecinos estudiadas se ubican en los tramos medio y alto, lo que describe para estas organizaciones un directorio activo, que ejerce parte importante de sus atribuciones y deberes.

Estas cifras revelan que el cuerpo directivo de la mayoría de las juntas de vecinos, en base al adecuado cumplimiento de su rol, guiaría las diferentes actividades de la organización favoreciendo así la congruencia hacia los objetivos organizacionales, esto se transformaría en un elemento de vital importancia al momento e determinar su potencial ya que sería el ente catalizador del conjunto de demandas sociales provenientes de la comunidad, junto con visualizarse como el vocero de los proyectos de desarrollo local generados en su organización sería aquí donde se complementan sus roles de coordinador y directivo para configurar parte importante de este desempeño organizacional.



En el ejercicio de los roles organizacionales, definidos para los directivos de las juntas de vecinos, no se presentan grandes diferencias según ubicación geográfica, en términos generales la situación es similar para ambas zonas, aunque resalta que en la zona rural no se presentan casos en la categoría "no desempeño".

### c. Comisiones

#### Comisión Electoral (C.E.) :

En cuanto a las atribuciones y deberes ejercidos por esta comisión considerados en esta investigación, se consultó 2 aspectos vitales que debe resguardar: validez y legitimidad del proceso electoral, el primero relativo a sus atribuciones y el segundo a sus deberes.

En el primer punto, el nivel de cumplimiento de atribuciones se determinó en base a dos tareas que esta comisión debe realizar que son instruir a los socios sobre el proceso electoral que se está efectuando en la organización y la calificación del proceso electoral. Con estas atribuciones consultadas los resultados del estudio ubicaron a 37 organizaciones en el nivel alto del cumplimiento de atribuciones lo que significa que al interior de la organización existe un cuerpo colegiado encargado de cumplir ambas tareas y sólo 5 organizaciones se ubicaron en el nivel bajo. Para finalizar el tramo de "no ejerce" concentró la mayor frecuencia con 45 casos de 87, situación que significa que en la organización no se cuenta con esta parte de su estructura, o bien si la poseen esta no cumple los deberes consultados en este estudio. Es común observar que para los casos que

se ubicaron en el último tramo, recurran a personas o instituciones externas a la organización pero que de alguna manera se vincula con ella, para realzar y velar por la validez del proceso eleccionario.

Las diferencias marcadas según ubicación geográfica para el punto en análisis no son mayormente relevantes. El 55% de las juntas de vecinos de la zona rural se ubican en el nivel bajo, en la zona urbana el porcentaje para el mismo nivel alcanza el 50.7%. En el tramo medio se posicionan el 5% de las rurales y el 6% de las urbanas. por último en el tramo alto el 40 % de las rurales y el 43,3% de las urbanas. Con estos datos la diferencias, según ubicación geográfica establecen que este desempeño es levemente superior en las que se encuentran en la zona urbana.

Respecto a los deberes, como se mencionó con antelación éstos se vinculan con la legitimidad del proceso, para lo cual el estudio observó que en el tramo alto se ubicaron 41 juntas de vecinos, lo que expresa que en estas, la comisión electoral juega un papel vital favoreciendo la confianza hacia el proceso eleccionario; custodiando las cédulas electorales y realizando el escrutinio de los votos. En 2 juntas de vecinos esta comisión sólo cumple una de los deberes consultados, lo que las ubica en el nivel bajo de desempeño de sus deberes, debilitando en este sentido la legitimidad del proceso electoral, lo que se acentúa al considerar que a esto se agrega el hecho que un importante número de organizaciones se ubicó en la categoría de "no desempeño" (44 casos) lo que refleja una situación de abandono de los deberes que contempló el estudio para esta comisión. A lo expuesto cabe agregar que en cuanto a las diferencias según ubicación geográfica, en el desempeño de deberes de la comisión electoral muestran una leve superioridad para la zona urbana, la sumatoria de los tramos medio- alto sitúa a un 50.8% de las organizaciones en estos niveles, mientras que este porcentaje alcanza al 45% en la zona rural.

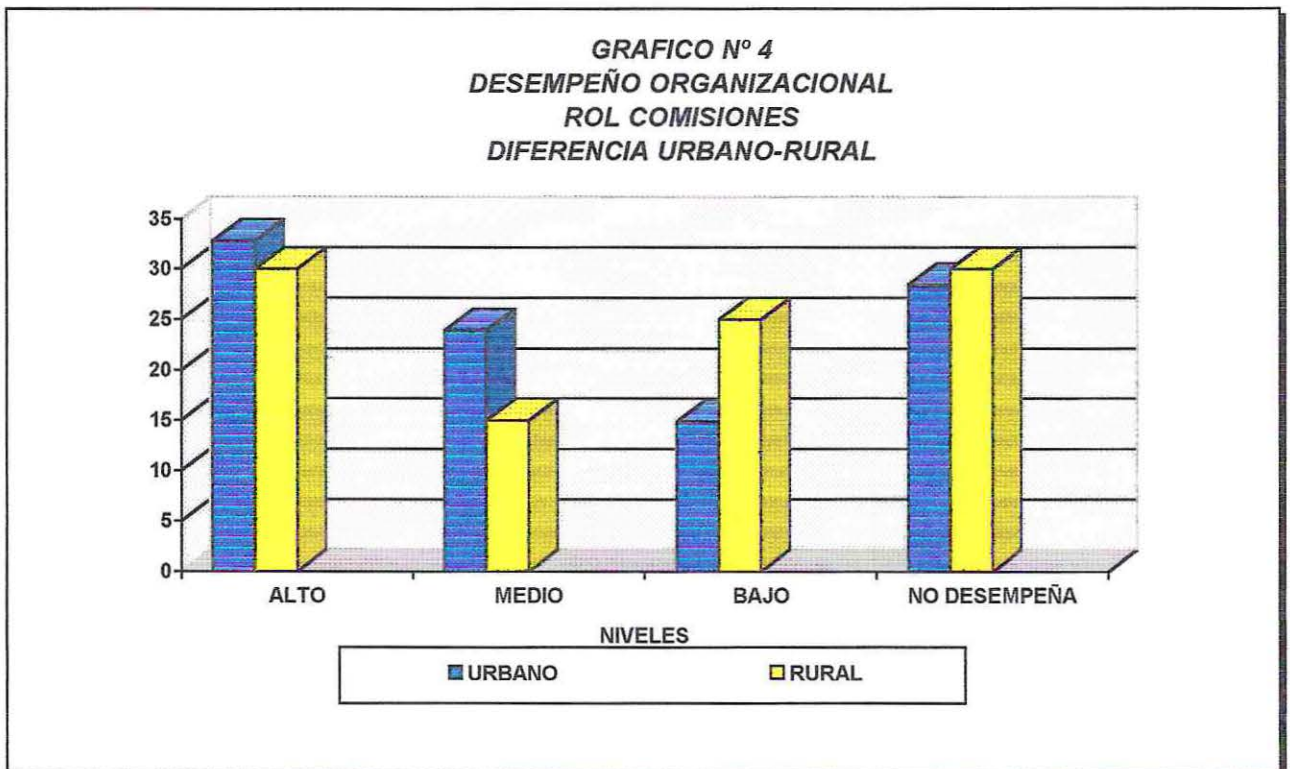
#### Comisión Fiscalizadora de Finanzas (C.F.F.):

La determinación del nivel de cumplimiento de las atribuciones y deberes por parte de esta comisión se centró en la fiscalización de la administración del patrimonio y la emisión de informes dando a conocer el estado de su administración.

Entre el conjunto de atribuciones que le corresponde ejercer a esta comisión, la tarea que por excelencia debe llevar a cabo es la de controlar la administración patrimonio de la organización. En este sentido, en lo que respecta a la fiscalización de la gestión efectuada por el presidente y el directorio, se espera que periódicamente dicha comisión lleve a cabo la revisión de los documentos que se deben mantener como registro de las acciones realizadas con cargo al patrimonio de la junta

de vecinos. Los resultados obtenidos en base al conjunto de indicadores que se han considerado para ubicar a las organizaciones en determinado nivel de una escala, indican que 40 juntas de vecinos se concentran en el tramo alto, lo que significa un óptimo control tanto hacia la gestión financiera realizada por el presidente, como a la ejercida por la directiva. En el nivel bajo se ubican 6 organizaciones, lo que significa que al menos una de las atribuciones consultadas es cumplida. En la categoría de "no ejercicio", se ubicaron 41 juntas de vecinos manifestando ausencia de la fiscalización en los aspectos investigados.

Respecto al nivel de desempeño de los deberes, determinado en este estudio por la emisión de informes sobre la administración de la junta de vecinos los resultados de la investigación ubicaron a 25 juntas de vecinos en el tramo alto, consignando una permanente fiscalización e información de los resultados de estas a las bases de la junta de vecinos, manteniendo así un canal expedito de comunicación de la situación administrativo-financiera de la organización. En el tramo bajo se ubicaron 18 organizaciones en las que, a pesar de existir alguna emisión de informes, éstos no cubren adecuadamente los diversos períodos que debieran ser informados. En la categoría de "no desempeño" se ubican 44 organizaciones, lo que significa que en más de la mitad de las juntas de vecinos estudiadas no operan mecanismos internos que fiscalicen en forma sistemática el modo en que se efectúa la administración de los recursos de la organización.



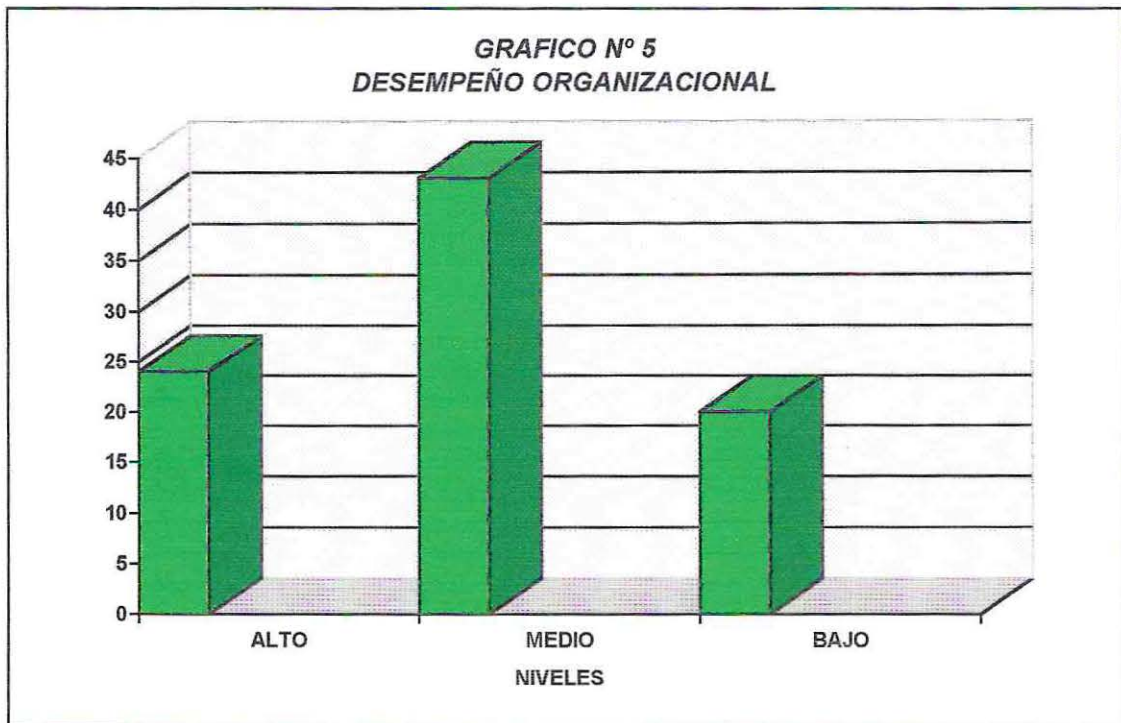
Según la ubicación geográfica para el punto en análisis, se manifiesta una similitud en términos de porcentaje de organizaciones ubicadas en los tramos medio-alto, pues en ambas se ubican alrededor del 50%.

CUADRO N° 4 : Distribución de las juntas de vecinos según niveles de cumplimiento de atribuciones y deberes de las comisiones.

NIVELES DE CUMPLIMIENTO DE ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LAS COMISIONES	F i
ALTO	28
MEDIO	19
BAJO	15
NO CUMPLEN	25
TOTAL	87

El cuadro anterior presenta la panorámica respecto a la dimensión correspondiente a las comisiones, en el cual se observa que las frecuencias más altas se ubican en los niveles extremos, manifestando claras diferencias en lo que respecta al funcionamiento de las comisiones, representando en general para las organizaciones que cuentan con tal cuerpo un cumplimiento de las tareas encomendadas, en oposición a las que carecen de las comisiones mencionadas.

Para finalizar este análisis, y con sujeción los datos anteriormente presentados, la determinación del nivel de eficacia en el desempeño organizacional en la comuna es producto de la ubicación del total de juntas de vecinos estudiadas en una escala construida en base a la sumatoria de los indicadores investigados para cada rol organizacional.



En terminos generales, el balance resulta positivo al considerar, como se aprecia en el gráfico, que una cantidad cercana a la cuarta parte de las juntas de vecinos se ubica en el tramo alto y que el mayor número de estas se concentra en el nivel medio, situandose en el nivel bajo de esta escala una cifra inferior a la cuarta parte de las organizaciones estudiadas.

Los niveles de desempeño según ubicación geográfica, manifiestan una leve superioridad en los sectores urbanos, diferencia que se diluye si se agrupan los tramos medios -altos en ambos sectores, ya que el total en ambos casos es cercano al 80%.

### 3. CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.

Los resultados obtenidos permiten vislumbrar los diversos ambitos considerados en la determinacion del Cumplimiento de Funciones Organizacionales, presentándose a continuación una tabla que muestra la situación de las juntas de vecinos en dicha variable al momento de efectuada la medición en la comuna de Quillota.

Cuadro N° 5 : Distribución de las juntas de vecinos según niveles de cumplimiento de funciones, por sub-dimensiones estudiadas.

DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO	NC
I.Promoción comunitaria.	1- APOYO O.C.F.	18	15	24	30
	2- CAPACITACIÓN VECINAL	12	11	14	50
	3- ACTIVIDADES CULTURALES	09	-	21	57
	4- ABASTECIMIENTO	15	51	21	00
	5- INFORMACIÓN U.PÚBLICA	61	-	26	00
II.Promoción de integración al desarrollo.	1- DETECCIÓN DE NECESIDADES	54	21	09	03
	2- SEGURIDAD CIUDADANA	17	-	41	29
	3- PROTECCIÓN AMBIENTAL	14	22	26	25

Nota NC = No cumple función

A continuación se analizan los resultados obtenidos en la dimensión *Promoción Comunitaria*, compuesta de cinco sub-dimensiones:

En primer lugar, respecto al Apoyo a Organizaciones Comunitarias Funcionales de la Unidad Vecinal en los últimos seis meses, podemos señalar que contabilizando las juntas de vecinos que no han apoyado a tales organizaciones más aquellas que se ubican en un nivel bajo en esta subdimensión, se concluye que más de la mitad de las juntas de vecinos (54 casos) han efectuado un apoyo insuficiente en lo que se refiere a la intermediación de recursos externos, aporte de infraestructura, y donación o préstamo de recursos materiales destinados a las organizaciones comunitarias funcionales, lo cual desde un punto de vista logístico implica una limitante para la promoción de intereses específicos en las unidades vecinales correspondientes. Asimismo, sabemos que otras 33 juntas de vecinos ubicadas en los niveles medio y alto de la escala, han proporcionado estos tipos de insumos, lo que muestra en dichas juntas de vecinos capacidades de gestión y distribución de recursos a nivel de su comunidad local.

En este aspecto los resultados son comparativamente mejores en lo que se refiere a las juntas de vecinos de los sectores rurales de la comuna, de las cuales aproximadamente un 50% se ubica en los tramos medio y alto de la escala, mientras que sólo un 30% de las juntas de vecinos de la zona urbana se concentran en dichos tramos.

En segundo lugar, en lo que se refiere a Capacitación Vecinal, destaca que un total de 50 juntas de vecinos no tienen miembros capacitados en las materias contempladas en esta medición, las cuales están dadas por los procedimientos de acceso a programas sociales, la formulación de

proyectos sociales, y el ámbito de las relaciones humanas, organización y/o comunicación interpersonal . En la zona rural, según los indicadores contemplados, aproximadamente el 50% de las organizaciones se concentran en los tramos medio y alto, a diferencia de un 20% de las juntas de vecinos urbanas que presentan tal ubicación.. Este es un dato especialmente relevante si se tiene en consideración que para las juntas de vecinos, de acuerdo a la legislación actual, la adjudicación de recursos económicos provenientes del Fondo de Desarrollo Vecinal está mediada por la aprobación de proyectos presentados por las organizaciones a las instancias decisionales respectivas.

En tercer lugar, el Impulso a la Creación y Expresión Cultural en la Unidad Vecinal, determinado mediante la realización de actividades deportivas y/o artísticas en los últimos tres meses, ubica en el nivel alto a 9 de las organizaciones comunitarias territoriales; 21 organizaciones se ubican en el nivel bajo, a la vez que 57 no han realizado estos tipos de actividades, lo cual señala que, en general, por esta vía no se ha dado adecuada respuesta a tales ámbitos del desarrollo personal de los vecinos. Cabe señalar que porcentualmente la situación descrita se presenta de modo muy similar tanto en los sectores urbanos como en los sectores rurales de la comuna.

En cuarto lugar, el Abastecimiento de la organización, relacionado con los recursos que actualmente disponen las juntas de vecinos, contempló un conjunto de elementos considerados como medios para la implementación de actividades. Entre estos se cuentan artículos como teléfono, televisor, equipo de sonido y amplificación, a lo que se agrega la disponibilidad de mano de obra, el aporte económico de los socios, la existencia de mobiliario y material fungible. Construida una escala de tres tramos, de acuerdo con el acceso -a cualquier título- a dichos medios, se ubicaron en un nivel bajo 21 de los casos. El nivel medio registró una frecuencia de 51 juntas de vecinos y en el nivel alto se concentraron 15 organizaciones comunitarias territoriales. Una mayor disponibilidad de recursos se traduce para una organización en mayores posibilidades de realizar actividades más variadas, a diferencia de aquellas que presentan notables limitaciones desde el punto de vista de la dotación de recursos.

De estos resultados se puede inferir que una cifra aproximada al 25% del total de juntas de vecinos estudiadas no está en condiciones de realizar aquellas actividades que necesariamente requieran del uso de tales insumos. Geográficamente, cabe señalar que, en general, el estado de las organizaciones en cuanto a abastecimiento se presenta con similares características en los sectores urbanos y rurales de la comuna; no obstante, se aprecia levemente mejor la situación de las juntas de vecinos de los sectores rurales.

Finalmente, en cuanto a la Información de Utilidad Pública que las organizaciones proporcionan a la comunidad, tenemos que en el nivel bajo se ubican 26 casos y en el nivel alto 61 casos. Estas cifras permiten concluir que en la actualidad la mayoría de las juntas de vecinos cumplen con la función de servir como órganos informativos para los habitantes de la comuna, lo cual es igualmente válido para las organizaciones urbanas y rurales.

En conjunto, los cinco ítemes señalados anteriormente constituyen la dimensión denominada Promoción Comunitaria. La sumatoria de los puntajes obtenidos, de acuerdo al cumplimiento de tales funciones, permite determinar la posición en que se ubican las juntas de vecinos en esta dimensión de la variable, según lo cual se obtiene, tal como se aprecia en el cuadro N° 6, que en el nivel bajo se ubican 37 organizaciones; otras 45 juntas de vecinos se concentran en el nivel medio y 5 se ubican en el nivel alto, lo cual muestra que solamente un pequeño porcentaje de tales organizaciones logra dar una respuesta óptima al importante conjunto de tareas o funciones que de acuerdo a la legislación le competen. Cabe señalar que un porcentaje cercano al 50% cumple parcialmente estas labores, reduciendo de esta manera las áreas en las cuales la organización puede brindar respuesta a las necesidades comunitarias de su unidad vecinal, situación que se agudiza en aquellas juntas de vecinos situadas en el nivel inferior ya que denota un escaso y limitado accionar, el que se circunscribe solo algunas funciones de la junta de vecinos.

CUADRO N° 6 : Distribución de las juntas de vecinos, según niveles de cumplimiento en la dimensión de "Promoción Comunitaria"

NIVELES DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES PROMOCION COMUNITARIA	F i
ALTO	5
MEDIO	45
BAJO	37
TOTAL	87

Respecto a la segunda dimensión, denominada Promoción de la Integración al Desarrollo, compuesta por tres sub-dimensiones, podemos señalar lo siguiente:

En primer lugar, puede señalarse que en cuanto a la Detección de Necesidades en la Unidad Vecinal en los últimos doce meses, encontramos que en los niveles medio y alto se concentran 75 casos, lo cual significa que la gran mayoría de las juntas de vecinos, en sectores urbanos y rurales,

han colaborado en este período en la determinación de la problemática subjetiva de la comunidad. Esto constituye un elemento facilitador para la focalización de recursos de la política social en cuanto constituye un aporte que complementa la información del municipio y otras agencias de desarrollo.

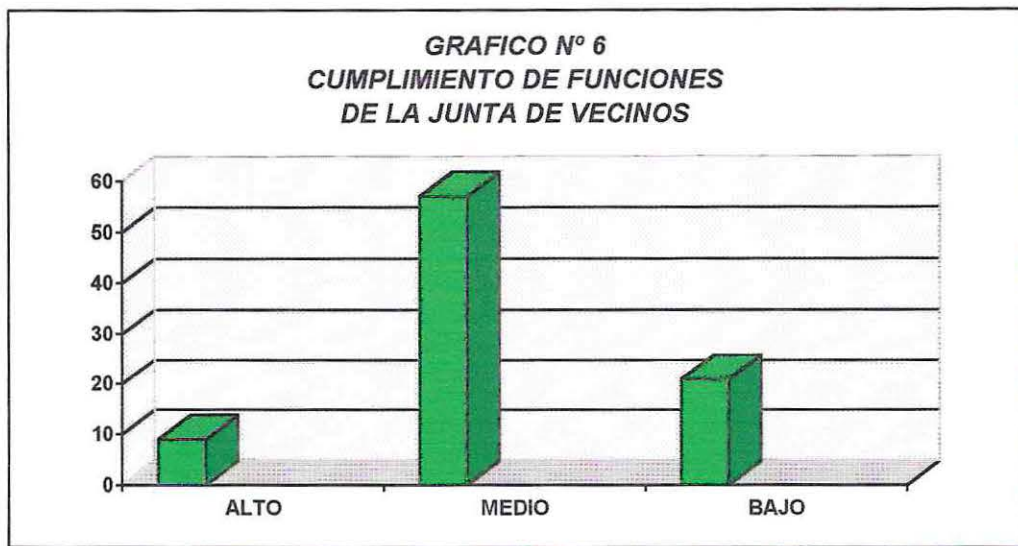
En segundo lugar, en lo relacionado con el tema de la Seguridad Ciudadana, si sumamos las juntas de vecinos que se ubican en un nivel bajo (41 casos) más aquellas que no han efectuado dichas acciones en los últimos seis meses (29 casos), se obtiene como resultado que la función asignada a estas organizaciones, en términos de su colaboración en el resguardo de la seguridad ciudadana en la unidad vecinales, mediante proposiciones y ejecución de medidas en tal sentido, ha sido cumplida en forma insuficiente por 70 juntas de vecinos, las cuales -en el período señalado- han prestado un bajo apoyo en esta materia a los organismos respectivos, a pesar de que para facilitar la coordinación existe un funcionario de Carabineros asignado a cada junta de vecinos. Cabe notar que las juntas de vecinos urbanas presentan una situación levemente superior a las de zona rural en esta materia.

Por último, los resultados obtenidos en cuanto a Protección Ambiental permiten señalar que de acuerdo a la contribución al cuidado y mejoramiento del medio ambiente las juntas de vecinos de la comuna se distribuyen del siguiente modo: 26 organizaciones se ubican en el nivel bajo, mientras que 22 casos se concentran en el nivel medio y 14 en el nivel alto. A esto se debe agregar que 25 juntas de vecinos no han colaborado en los últimos seis meses en esta materia. Esto indica que dicha función ha sido cumplida sólo parcialmente, tanto en lo que referido a la presentación de proyectos y recursos comprometidos para mejoramiento del hábitat, como a la colaboración en campañas de educación para la defensa y cuidado del medio ambiente, etc.

CUADRO N° 7 : Distribución de las juntas de vecinos, según niveles de cumplimiento en la dimensión de "Integración al Desarrollo"

NIVELES DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES INTEGRACIÓN AL DESARROLLO	F i
ALTO	22
MEDIO	46
BAJO	19
TOTAL	87

Tomando como base los tres ámbitos recién expuestos, en lo que respecta al cumplimiento de funciones relacionadas con la segunda dimensión, denominada "Promoción de la Integración al Desarrollo", y tal como se observa en el cuadro anterior (Nº7), tenemos que 19 juntas de vecinos se ubican en un nivel bajo, mientras que 46 organizaciones territoriales se posicionan en el nivel medio en esta dimensión, y 22 juntas de vecinos acceden al nivel alto.



Finalmente, el gráfico Nº6 muestra las frecuencias obtenidas en los tres niveles definidos. La sumatoria de ambas dimensiones permite concluir como resultado para la Variable "Nivel de Cumplimiento de Funciones de la Organización", que de las 87 juntas de vecinos estudiadas se ubican en el nivel bajo de la escala 21 casos; en el nivel medio se localizan 57 de las organizaciones, y 9 juntas de vecinos se ubican en el nivel alto de la escala.

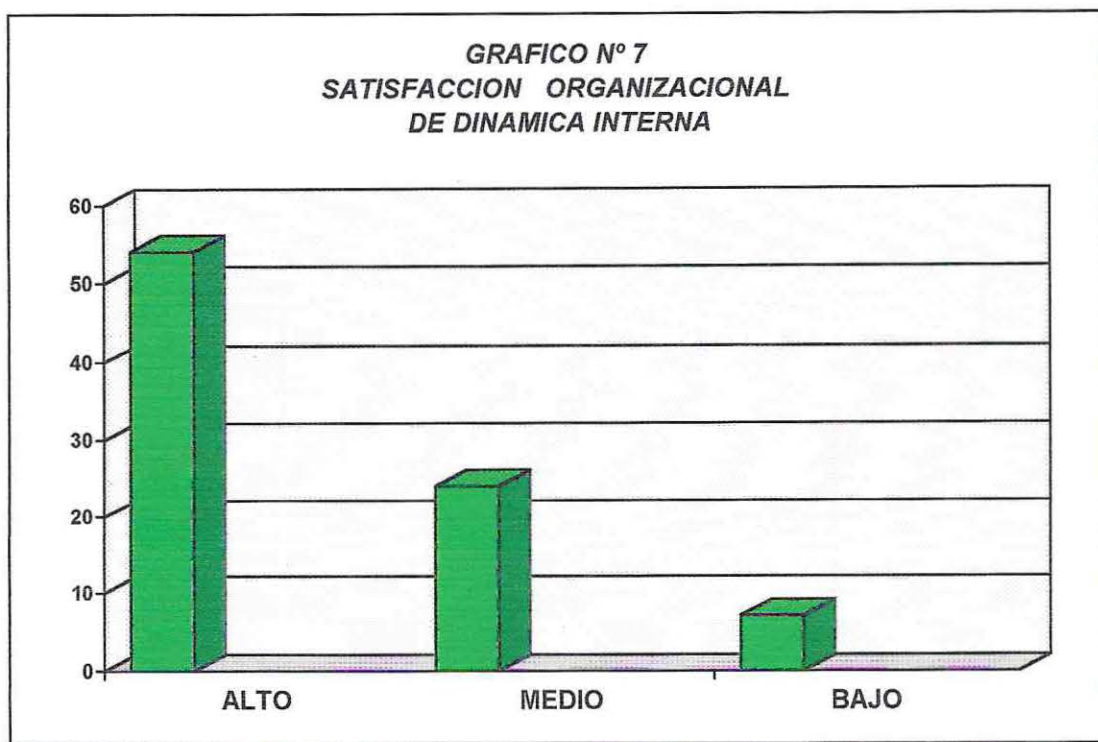
#### 4. SATISFACCION ORGANIZACIONAL

Los resultados se presentan a continuación agrupados en base a las dimensiones y subdimensiones definidas para la variable, para luego recoger estos elementos en un análisis integral de ésta.

##### a.) Satisfacción respecto al proceso de dinámica interna.

En lo que refiere a esta dimensión, los resultados revelan que de un total de 87 organizaciones comunitarias territoriales estudiadas, 55 logran entre sus miembros un nivel alto de satisfacción; en el tramo medio, por su parte, se sitúan 24 organizaciones, frecuencia que disminuye

considerablemente en el nivel bajo de la dimensión, constituida por 8 juntas de vecinos, tal como se observa en el siguiente gráfico.



Normas grupales:

En lo que se refiere a las normas de la organización relacionadas con el sistema de premios y sanciones aplicado a los miembros ante la presencia o ausencia de ciertas conductas definidas como deseables, los resultados señalan que sólo 21 juntas de vecinos presentan socios altamente satisfechos, cifra que se contrapone a las 23 juntas que poseen bajos niveles de satisfacción en la materia; a este respecto, la generalidad de las respuestas estuvo marcada por una disconformidad mayor en lo relativo a la ausencia de aplicación de sanciones que los socios consultados observaron en sus organizaciones. Por su parte, el nivel medio alcanza una frecuencia de 43 organizaciones.

Distinguiendo los resultados obtenidos en este tópico en base a la distribución geográfica de las juntas de vecinos, se encuentra que en aquellas pertenecientes al área urbana 16 se sitúan en el nivel alto (23,1%), 30 en el tramo medio (46,1%) y 21 en el bajo (30,8%). En la zona rural, en tanto, los parciales dan cuenta de mayores niveles de satisfacción en este tópico si se consideran en términos porcentuales, concentrándose 5 organizaciones en el nivel alto (25%), 12 en el tramo medio (60%) y 3 en el nivel bajo (15%).

### Esquemas de comunicación:

En cuanto a la *comunicación*, la investigación estuvo orientada a aspectos tales como los mecanismos formales e informales utilizados en la organización, el uso de la palabra en reuniones y la retroalimentación existente entre los estamentos. Al respecto, 72 organizaciones se posicionan en el tramo alto, lo cual significa que en la mayoría de ellas los socios consultados se manifestaron satisfechos con la comunicación verbal y escrita, como asimismo con el ejercicio del derecho a voz y la consideración de asuntos de interés general en el desarrollo de las reuniones; en el nivel medio se agrupan 12 juntas de vecinos y 3 en el nivel bajo. Cabe señalar que en esta subdimensión las juntas de vecinos obtuvieron los más altos puntajes tanto a nivel de la variable como de la dimensión.

En la distinción urbano-rural, los resultados arrojan que 53 organizaciones urbanas se ubican en el tramo alto (80%), 12 en el nivel medio (16,9%) y 2 casos en el bajo (3,1%). En la zona rural, en cambio, los resultados son significativamente más altos; es así como encontramos 19 organizaciones situadas en el nivel superior (95%) y sólo 1 caso en el tramo medio (5%), no registrándose frecuencias en el nivel bajo.

### Participación:

En lo que refiere a la *participación*, fue estudiada en base a la satisfacción respecto a la presencia de determinadas conductas, tales como manifestación de ideas e inquietudes en reuniones, proposición de acciones a realizar por la Junta, cantidad de miembros que asiste a reuniones y/o actividades implementadas y el aporte personal de cada uno de ellos en términos de recursos de diversa índole. Al respecto, si bien 34 organizaciones se ubican en el tramo alto de la subdimensión, destaca que entre los niveles medio y bajo agrupan un total de 53 juntas, con frecuencias de 42 y 11 organizaciones respectivamente.

En cuanto a los resultados según ubicación geográfica, en el área urbana los resultados arrojan 24 casos en el tramo alto (36,9%), 32 en el nivel medio (47,7%) y 10 en el inferior (15,4%). Al comparar con el área rural, si bien existen diferencias, éstas no son tan ostensibles como en otros tópicos analizados, ya que se obtuvieron parciales de 10 organizaciones situadas en el nivel superior (45%) y 11 en el tramo medio (55%), no existiendo casos ubicados en el nivel bajo.

### Estilos de conducción:

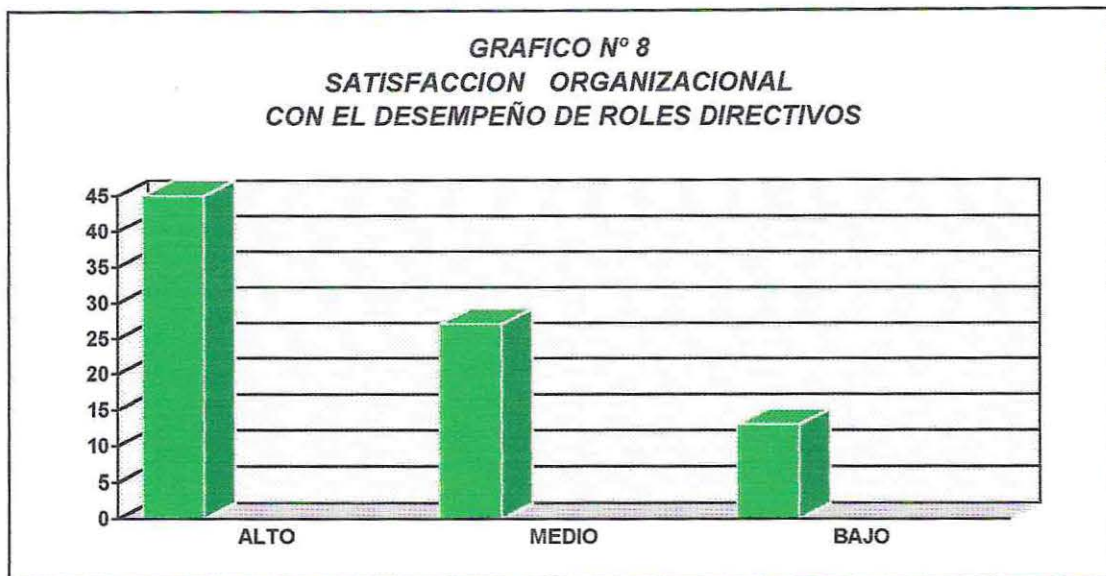
En cuanto a la satisfacción respecto al *liderazgo* ejercido por los dirigentes, éste fue investigado en base a la forma en que éstos guían al grupo en el proceso de toma de decisiones, el estímulo proporcionado a los otros miembros para manifestar inquietudes, la delegación de funciones y las características que asume la aplicación del control social en la organización. En tal sentido, la opinión favorable se concentra en 62 organizaciones, presentando socios con un alto nivel de satisfacción en cuanto al modo en que los líderes formales guían la organización en los procesos señalados; el tramo de satisfacción media agrupa a 19 los casos y tan sólo 6 organizaciones presenta un nivel bajo de satisfacción entre los socios estudiados respecto a los estilos de conducción existentes en ellas.

Según distribución geográfica, en la zona urbana encontramos que 44 juntas de vecinos (67,7%) obtuvieron alto nivel de satisfacción en este tópico entre los socios encuestados, En el nivel medio se situaron 17 casos (24,6%) y solamente 6 en el tramo inferior (7,7%). En la zona rural, en cambio, los resultados reflejan al respecto una tendencia positiva mayor, ya que 17 organizaciones (85%) obtuvieron altos índices de satisfacción entre los sujetos estudiados y sólo 3 se ubicaron en el tramo medio (15%), no registrándose casos en el nivel bajo.

#### b. Satisfacción con el desempeño de roles directivos.

En relación a esta dimensión, los socios fueron consultados respecto al cumplimiento de tareas propias de los diferentes cargos en general, y algunos aspectos considerados básicos para el ejercicio de los diversos cargos en particular. Los resultados obtenidos dan cuenta, tal como se aprecia en el gráfico N° 8, de un total de 45 organizaciones con un alto nivel de satisfacción respecto al desempeño demostrado por los dirigentes de su organización entre los socios consultados; 28 se agrupan en el nivel medio de satisfacción y 14 en el tramo bajo.

No obstante estos resultados, al observar las cifras relativas al ejercicio de cada cargo en particular se aprecian algunas diferencias, las que se detallan a continuación:



Satisfacción respecto al desempeño del presidente :

En lo que respecta a la satisfacción con el desempeño de este dirigente, un total de 66 juntas de vecinos presentó entre sus miembros encuestados un alto nivel de satisfacción con el ejercicio del cargo en cuestión, lo que significa que los socios visualizan un desempeño acorde a sus expectativas, tanto en lo relativo al cumplimiento de las tareas propias del rol como en cuanto a la capacidad de gestión y los resultados concretos obtenidos a través de ella; 14 se agrupan en el tramo medio de satisfacción, y solamente un total de 7 presentó socios disconformes con el papel desempeñado por el presidente de la junta de vecinos a la que pertenecen. Este tópico fue el que obtuvo, entre los socios consultados, la mayor cantidad de organizaciones con altos índices de satisfacción a nivel de esta dimensión.

No obstante algunas diferencias, los resultados positivos se observan tanto a nivel urbano como rural. Así, en el área urbana 46 juntas de vecinos (70.8%) observaron socios altamente satisfechos en este tópico, 13 se situaron en el tramo medio (20%) y sólo 6 registraron bajo nivel de satisfacción entre los socios consultados (9.2%). En la zona rural, 19 organizaciones obtuvieron una evaluación positiva por parte de los socios encuestados (95%) y sólo una fue calificada en el tramo medio (5%), no presentándose socios insatisfechos entre las juntas estudiadas.

Satisfacción respecto al desempeño del secretario :

En cuanto al nivel de satisfacción respecto al ejercicio de este cargo, 49 juntas de vecinos se agrupan en el tramo superior de la escala; esto señala que los socios encuestados presentan un alto nivel de satisfacción en cuanto a la realización de las tareas que visualizan para el secretario, como al orden que éste evidencia respecto al manejo de la documentación propia de la junta. Por otra parte,

21 de ellas presentaron miembros medianamente satisfechos con la gestión de este dirigente y 15 obtuvieron entre los socios consultados un bajo nivel de satisfacción al respecto.

En lo que dice relación a los resultados según la distribución geográfica de las organizaciones, en el área urbana 35 juntas (53.9%) se ubican en el tramo alto de satisfacción con el desempeño del cargo, 16 se sitúan en el nivel medio (24.6%) y 14 en el bajo (21.5%). En la zona rural, a diferencia, existen mejores índices de satisfacción respecto al tópico investigado, puesto que 14 organizaciones se ubican en el tramo superior (70%), 5 en el nivel medio (25%) y sólo un caso (5%) presentó entre los socios consultados un bajo nivel de satisfacción al respecto.

#### Satisfacción respecto al desempeño del tesorero :

En relación a este ítem, un total de 55 organizaciones estudiadas presentó entre los socios encuestados un alto nivel de satisfacción con la gestión del dirigente en cuestión, puesto que los socios consultados observó un cumplimiento de las tareas del cargo, orden en la documentación bajo su responsabilidad, disposición para su exhibición a los miembros que así lo solicitaran y honestidad en el ejercicio de sus funciones; 11 casos se agrupan en el tramo de satisfacción media y una frecuencia de 19 juntas obtuvo un bajo nivel de satisfacción con el ejercicio de este cargo entre los miembros consultados.

Al distinguir en base al aspecto geográfico, encontramos que en 41 juntas de vecinos urbanas (63,1%) los socios encuestados se manifiestan satisfechos con el desempeño de este cargo; el nivel medio de satisfacción se ubicaron 7 organizaciones (10,7%) y más del doble en el tramo bajo, con una frecuencia de 17 casos (26.2%). Al igual que en otros tópicos analizados, en el área rural los resultados obtenidos son significativamente más altos; es así como en el tramo alto se sitúan 15 organizaciones (75%), en el medio un total de 4 casos (20%) y sólo 1 junta (5%) obtuvo entre los socios consultados un bajo nivel de satisfacción respecto al desempeño del tesorero.

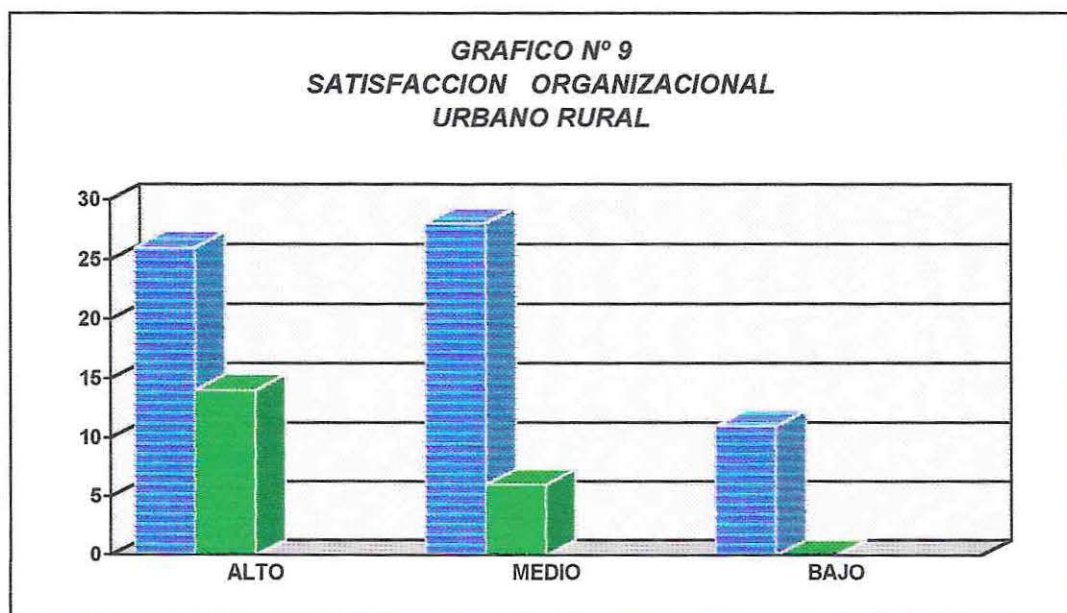
#### Desempeño de comisiones :

Una situación especial se presentó al consultar sobre el nivel de satisfacción con el desempeño de la o las comisiones que funcionaban al interior de la junta de vecinos, ya que en 37 de ellas tales organismos no existían. Tomando en cuenta esto último, la baja satisfacción de los socios encuestados se presentó en la mayoría de los casos, con un total de 47 casos; de este total, en 10 organizaciones -en las cuales efectivamente funcionaba alguna comisión- los socios tuvieron una percepción de desempeño deficiente, y en las 37 restantes -donde no existían comisiones- la percepción fue deficitaria, por estimarse que las comisiones serían un cuerpo necesario al interior de

su junta de vecinos para propender a un mejor funcionamiento. No obstante, en las juntas de vecinos que si contaban con tales cuerpos (48 organizaciones), una fracción importante de ellas fue evaluada favorablemente por los miembros consultados (24 casos), en que se estimó que estos entes estarían cumpliendo los fines que motivaron su creación y que estaban conformadas por las personas adecuadas para tales objetivos. En el tramo de satisfacción media con el desempeño de comisiones se ubicaron 15 juntas de vecinos.

Al igual que para el análisis de los datos en general, es necesario hacer algunos alcances antes de comparar los resultados obtenidos por las organizaciones según su ubicación geográfica. En el caso de las juntas de vecinos urbanas, en 32 de ellas los socios encuestados reconocieron la existencia de comisiones; de este subtotal, en 17 casos (53.1%) la satisfacción al respecto fue alta, en 9 media (28.1%) y en 6 baja (18.8%). Al considerar la totalidad de organizaciones, indistintamente si cuentan o no con dicho cuerpo, la frecuencia en el nivel de satisfacción baja aumenta a 38 casos (58,4%), modificándose de este modo los porcentajes de los otros tramos a 26.2% en el alto y 15,4% en el medio. En la zona rural ocurre una situación similar, puesto que de un total de 20 organizaciones, en 16 casos es reconocida la existencia de comisiones; de ellas, en 7 casos (43.8%) el nivel de satisfacción alcanzado es alto, en 5 alcanza el tramo medio (31.2%%) y en 4 ocasiones la satisfacción es baja (25%). Considerando el total de juntas de vecinos rurales, el nivel bajo sufre modificaciones, alcanzando una frecuencia de 8 casos (40%), cambiando a su vez los porcentajes de los otros tramos (35% en el alto y 25% en el medio).

Sobre la base de los resultados expuestos, es posible obtener el nivel de satisfacción organizacional presentado por los socios consultados respecto a su junta de vecinos, que se distribuye de la siguiente forma: (Ver Grafico N° 9)



- Satisfacción Organizacional Alta: 47.1%, constituido por 40 organizaciones, de las cuales 26 son urbanas y 14 rurales. Al considerarse dentro de los subtotales por área geográfica, se obtiene que las primeras representan sólo el 40% de las 65 juntas de vecinos urbanas estudiadas; en cambio, las rurales constituyen el 70% del total de organizaciones de esa naturaleza contempladas en el estudio, por lo que resulta evidente que las juntas de vecinos rurales cuentan con mayor satisfacción organizacional que las urbanas en opinión de los socios encuestados.
  
- Satisfacción Organizacional Media: 40%, constituido por 34 organizaciones, 28 urbanas y 6 rurales. A su vez, estos resultados representan el 43,1% del total de organizaciones urbanas y el 30% de la totalidad de juntas rurales, respectivamente.
  
- Satisfacción Organizacional Baja: 12,9%, constituido por 11 organizaciones, de las cuales la totalidad son urbanas. Estos resultados revelan, en el análisis por ubicación geográfica, que el 16,9% de las juntas de vecinos urbanas posee un bajo nivel de satisfacción organizacional entre los miembros consultados, porcentaje obviamente mayor que el observado en la zona rural, donde la frecuencia señala que no existen organizaciones en esta zona que posean entre los socios encuestados un bajo índice de satisfacción.

## **5. SÍNTESIS DIAGNÓSTICA.**

Para caracterizar las relaciones que la organización comunitaria territorial establece con su entorno inmediato, se investigó acerca de los contactos que ésta mantiene con instituciones u organismos significativos para su accionar general. A la luz de la información recogida se pudo determinar que existe un alto nivel de interacción entre las juntas de la comuna y los entes señalados. Es así como se observó que más del 95% de aquellas estudiadas está afiliada a una unión comunal de juntas de vecinos, lo que se presenta como una fortaleza si se tiene en cuenta la variedad de intereses y objetivos comunes a estas organizaciones que confluyen en este organismo, posibilitándose la acción conjunta frente a problemáticas similares. A su vez, el estudio permitió visualizar que las relaciones con el municipio son las que se presentan con mayor frecuencia, lo cual es concordante con el destacado papel que juega dicho organismo en cuanto a su función catalizadora de las inquietudes y propuestas que la comunidad manifiesta a través de sus líderes formales.

Parte importante del funcionamiento de la junta de vecinos se encuentra relacionado con la forma en que se están desempeñando los cargos en su interior y la complementariedad existente entre ellos. En el caso particular de este estudio y, a la luz de los datos obtenidos a través de la investigación, puede afirmarse que en las organizaciones comunitarias territoriales de la comuna de Quillota la mencionada complementariedad no se estaría presentando, lo que provocaría algunas deficiencias que desembocan en la recarga de un determinado dirigente respecto de sus tareas y funciones.

Es así como la responsabilidad de generar proyectos de solución a las necesidades comunes es entregada casi exclusivamente al directorio de la organización; el socio, que constituye la base social que cimienta la junta de vecinos, se ve debilitada por los bajos niveles de cumplimiento de deberes y atribuciones visualizados para tal estamento. Son escasas las organizaciones que cuentan con una base social activa que proponga soluciones y se haga partícipe en la programación y ejecución de sus actividades.

Por otra parte, en lo que se refiere a los roles de los miembros de la directiva, resalta el desempeño del secretario por presentar comparativamente el más alto cumplimiento de atribuciones y deberes que la ley le asigna, por lo cual consideramos que constituye un aporte importante al funcionamiento de la junta de vecinos, y particularmente en lo que a documentación y formalidades de ésta se trata. Así, su desempeño permite a la organización contar con un sólido respaldo formal para las distintas actividades acordadas en reuniones u otras instancias.

El aporte que las juntas de vecinos estén en condiciones de efectuar al progreso social, económico y político de la comuna queda determinado, en parte importante, por el conjunto de acciones que dichas organizaciones lleven a cabo en resguardo del interés general de los habitantes de las unidades vecinales a las que representan. Tales acciones manifiestan las potencialidades de la junta de vecinos y dan cuenta de las funciones que como organización ha sido capaz de ejercer. Al respecto, los resultados del estudio efectuado en Quillota muestran una clara tendencia en lo que se refiere al cumplimiento de funciones, pues la mayoría de las organizaciones comunitarias territoriales se ubican en un nivel medio de cumplimiento.

Lo expuesto significa que, en términos generales, la comuna cuenta con un gran número de juntas de vecinos que están en condiciones de contribuir al proceso de integración al desarrollo, mediante la colaboración con las autoridades en diversas materias de importancia cotidiana para la comuna y sirviendo como espacio para la participación contributiva de los residentes en la solución de problemas comunes que les son propios, utilizando preferentemente recursos y capacidades locales. Sin embargo, cabe señalar que existen determinadas funciones que han sido

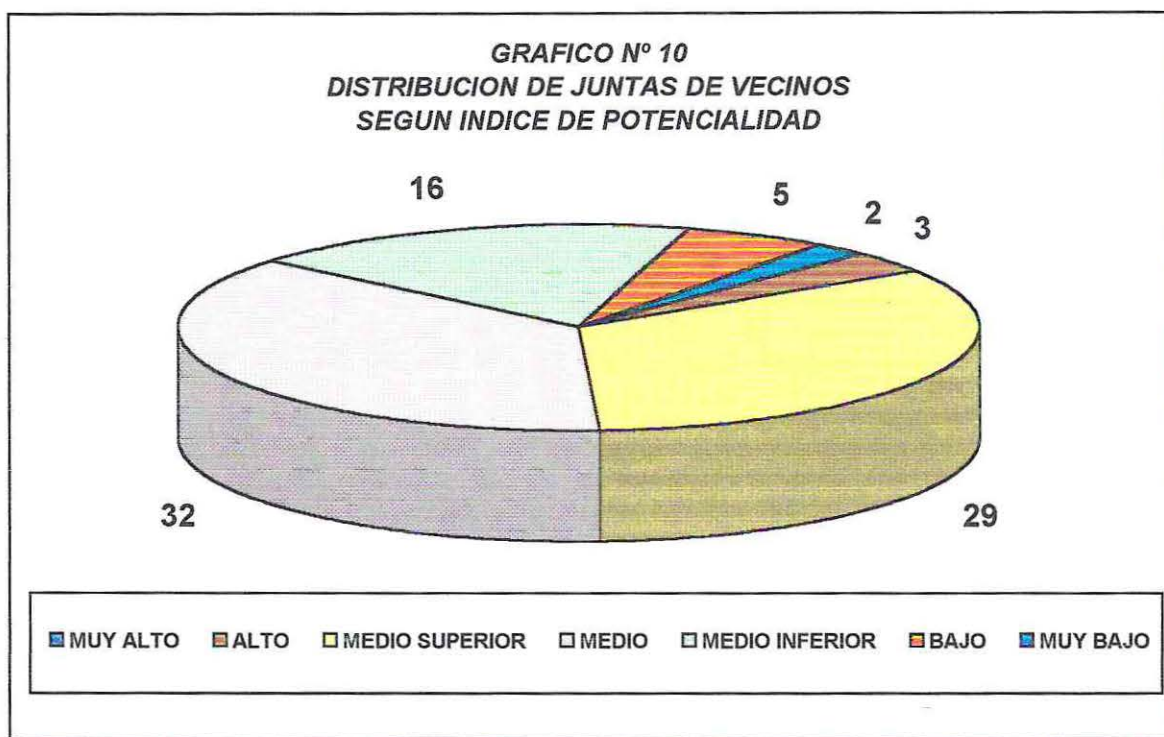
insuficientemente cumplidas. La promoción de las actividades deportivas y artísticas en la unidad vecinal aparece como un área casi no abordada por las organizaciones; así también, notoriamente bajo se presenta el apoyo proporcionado a organizaciones comunitarias funcionales, y finalmente, se observa en general una baja o nula capacitación vecinal en materias de gran importancia para las juntas de vecinos.

En lo que refiere a la satisfacción de los socios respecto a su organización, la información obtenida como resultado del estudio permite concluir que la mayoría de las juntas de vecinos, se ubica en el tramo medio. Respecto a los niveles extremos, existe una mayor proporción de organizaciones situadas en el tramo alto que en el bajo, lo que da cuenta de un panorama general positivo para esta variable. Estos resultados están directamente influenciados por los puntajes parciales positivos obtenidos por las juntas a nivel de dimensiones, especialmente en el desempeño de los dirigentes, ámbito que en general fue positivamente evaluado. Esto revela que, en términos amplios, los socios visualizan al dirigente vecinal como un individuo dedicado a las labores que le corresponden, mostrando confianza en el papel desempeñado por éste. Al respecto, el directivo mejor evaluado fue el presidente, seguido en orden de importancia en los totales obtenidos por el tesorero y el secretario. Tomando en cuenta estos datos, resultan significativos los altos índices alcanzados por la mayoría de las juntas de vecinos en los aspectos de esquemas de comunicación y estilos de conducción, ambos directamente relacionados con el rol dirigenal, presentándose una coherencia entre estos ámbitos.

Los aspectos que obtuvieron más baja evaluación entre los socios consultados lo constituyen la aplicación de normas al interior de la organización, en lo relativo a la dinámica, y la actuación de las comisiones, en cuanto al desempeño de roles. Sobre el primero, a partir de los resultados se destaca un disminuido nivel de aplicación de normas -que fue en definitiva aquello con lo cual los socios se manifestaron disconformes-, lo que pudiera incidir en una excesiva flexibilidad en cuanto al control social y la observancia de determinadas conductas deseables propias del rol de socio. Respecto a la actuación de comisiones, el peso relativo del dato se encuentra aumentado en función de la no existencia de dicho cuerpo; no obstante, en las referencias entregadas por los socios de las juntas que efectivamente contaban con tales, se observó lo que constituyó la tendencia general a nivel de esta variable, que es la aglomeración de las organizaciones en los tramos medios definidos.

Como se señalara en el marco referencial, una organización requiere para su continuidad y adaptación al entorno de cierta flexibilidad estructural, que le permita asimilar los cambios ambientales de la mejor manera posible. En este entendido, los resultados alcanzados a través de la aplicación de EMPOC '96 revelan que éste es un ámbito en que las organizaciones comunitarias

territoriales de la comuna de Quillota se encontraron bien ubicadas. Uno de los aspectos más positivos resultó ser que la mayoría de ellas cuenta con una adecuada provisión de los cargos directivos básicos para su normal funcionamiento, evitándose así en parte las estructuras acéfalas y/o la duplicidad de funciones para un determinado papel directivo. En cuanto a la existencia de la figura del comité en su interior, los resultados permitieron apreciar que cerca de la mitad de éstas contaba con dicho cuerpo, evidenciándose una situación disímil en cuanto a la existencia de comisiones. Este aspecto obtuvo los mayores déficits, lo que pudiera influir negativamente en lo antes mencionado respecto a la asunción de funciones por parte de los dirigentes, que ante áreas de interés específicas deban adherir responsabilidades adicionales a las ya contempladas en sus cargos.



Finalmente, en el gráfico Nº 10 se consigna la distribución de las juntas de vecinos de Quillota, obteniendo un resultado comunal a través de la ponderación de las variables estudiadas. Este procedimiento, que forma parte del índice de potencialidad organizacional, permitió determinar la ubicación de la totalidad de las juntas de vecinos en una escala de acuerdo a sus capacidades para contribuir al desarrollo comunal.

***CAPITULO II :***  
***PROGRAMACION***



## **PROGRAMA DE ACCION SOCIAL ORIENTADO A LAS JUNTAS DE VECINOS DE LA COMUNA DE QUILLOTA**

### **1. FUNDAMENTACIÓN.**

Desde su aparición en la vida social, la organización comunitaria territorial ha cobrado una importancia significativa cada vez que se hace referencia al concepto de desarrollo, contemplado tanto en un sentido amplio como en el ámbito local; esto en la consideración de que tales organizaciones conforman un cuerpo social intermedio entre las personas residentes en determinado territorio y el Estado, a través de las cuales sus miembros pretenden dar respuesta colectiva a problemáticas comunes que en forma individual conllevaría una mayor inversión tanto de esfuerzos como de tiempo.

Las juntas de vecinos, como organizaciones centradas en la promoción del desarrollo socioeconómico de una comunidad en particular, poseen ciertas funciones -explícitamente definidas por el cuerpo legal que las regula- que dicen relación con la promoción de la defensa de los derechos constitucionales de las personas, velar por la integración de la población al desarrollo y la obtención de mejores niveles de vida, promover el acceso a un hábitat satisfactorio y procurar una buena calidad de los servicios entregados a la comunidad.

No obstante el rol protagónico conferido a la organización comunitaria territorial en el proceso de desarrollo local, se ha constatado a través de la investigación diagnóstica que si bien estas organizaciones están contribuyendo a tal proceso -afirmación que surge de los niveles positivos en que se situaron la mayoría de las juntas de vecinos de Quillota en el índice comunal de potencialidad organizacional-, éstas presentan algunas deficiencias respecto a aspectos particulares de su funcionamiento.

Los resultados muestran que los índices más bajos obtenidos por las juntas de vecinos de la comuna respecto a las materias investigadas se centran en algunos aspectos de las variables desempeño organizacional y cumplimiento de funciones donde, si bien la mayoría de las organizaciones se situó en el tramo medio de las variables, en las restantes el nivel "bajo" obtuvo una frecuencia significativamente mayor que el "alto" (el triple en cuanto al desempeño organizacional y más del doble en lo referente al cumplimiento de funciones).

En base a los antecedentes señalados, se vislumbra la necesidad de una intervención profesional orientada a mejorar los niveles de desempeño organizacional y cumplimiento de funciones de las juntas de vecinos de la comuna de Quillota. Para tal efecto, la acción profesional se ha estructurado en un programa, que consta de dos proyectos a implementar. El primero de ellos está destinado a la Dirección de Desarrollo Comunitario, Unión Comunal de Juntas de Vecinos de Quillota y dirigentes vecinales de la comuna, y consiste básicamente en la difusión de los resultados obtenidos a través de la aplicación del Estudio E.M.P.O.C. '96, con especial énfasis en tópicos considerados de mayor interés para los sujetos de intervención profesional. El segundo proyecto, por su parte, se refiere a la elaboración de un set de manuales de que aborde las temáticas que a la luz de la investigación diagnóstica se vislumbran como más deficitarias y la coordinación para su posterior distribución y utilización con las instancias pertinentes de la DIDECO, con lo que se constituirían en una herramienta de autoformación para los directivos de las juntas de vecinos de la comuna, donde el elemento central es entregar conocimientos que favorezcan su actuar en el proceso de desarrollo local.

## **2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

### **2.1. Objetivo General:**

"Contribuir a un mayor fortalecimiento de la organización comunitaria territorial en la comuna de Quillota".

### **2.2. Objetivos Específicos:**

- "Proporcionar a los diversos actores relacionados con las juntas de vecinos de la comuna de Quillota un mayor conocimiento técnico acerca del estado actual de estas organizaciones, a través de la difusión de los principales resultados del Estudio ".

- "Generar una instancia de autoformación para los dirigentes de las juntas de vecinos de la comuna".

### **3. CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA.**

Los objetivos definidos para el programa serán concretizados en dos proyectos:

Proyecto N° 1: "Acercando EMPOC '96 a la Comunidad"

Proyecto N° 2: "Proyecto de Capacitación de Dirigentes. Autoformación: una Estrategia para la Promoción del Desarrollo Local."

### **4. DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA DEL PROGRAMA.**

El programa presentado depende administrativamente de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

### **5. TIEMPO A UTILIZAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.**

Los proyectos que estructuran el presente programa serán implementados entre los meses de Septiembre y Noviembre del año en curso.

### **6. RECURSOS DEL PROGRAMA**

#### **6.a. Recursos Humanos:**

- Equipo seminarista
- Docente guía
- Supervisor Institución
- Funcionarios Oficina de Organizaciones Comunitarias de la DIDECO
- Directiva Unión Comunal de Junta de Vecinos de Quillota

#### **6.b. Recursos institucionales:**

Dependencias de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la I. Municipalidad de Quillota.

Escuela de Servicio Social, Universidad de Valparaíso.

#### **6.c. Recursos Materiales:**

- Material audiovisual
- Sistemas de impresión
- Material de oficina
- Material fungible
- Computador
- Impresora
- Mimeógrafo

#### **6.d. Recursos Financieros:**

\$ 199.000.-

### **7. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.**

La evaluación del programa se hará a través de sus objetivos -tanto general como específicos- y los recursos utilizados en su implementación.

## 8. DISEÑO DE PROYECTOS.

### 8.A).- Proyecto N° 1:

#### a.) Título

### *"Acercando EMPOC '96 a la comunidad"*

#### a.) Fundamentación:

El proyecto que se presenta a continuación se fundamenta en los siguientes aspectos:

Reconociendo que, como toda organización, la junta de vecinos necesita ser retroalimentada, consideramos que una forma de contribuir al desarrollo de éstas organizaciones sociales es a través de la difusión de los resultados del estudio EMPOC '96.

A través del estudio de las variables que se han mencionado anteriormente en el documento y que permitió medir la potencialidad organizacional de cada una de las juntas de vecinos de la comuna, se logró obtener una panorámica del funcionamiento de este tipo de organizaciones. Este conocimiento y su posterior difusión puede constituirse en una instancia de retroalimentación para los diversos agentes vinculados al proceso de desarrollo local, visualizada ésta como uno de los pasos necesarios para promover cambios atingentes a la realidad de cada organización en particular y de la comuna en general.

El acercamiento a medidas estandarizadas acerca del funcionamiento de las juntas de vecinos es un hecho inédito, que posibilita la obtención de un cúmulo de información relevante para los diversos agentes involucrados en el proceso de desarrollo local, inexistente hasta ahora. Los resultados de la investigación constituyen materias de interés para los diversos organismos vinculados al tema de la organización comunitaria territorial. Es así como, en nuestra opinión, estos agentes requieren información específica que posibilite un conocimiento técnicamente válido susceptible de ser incorporado a los lineamientos del quehacer que a cada uno de éstos les compete.



De acuerdo a lo anterior, se hace imprescindible la difusión de los hallazgos obtenidos a través del estudio, información que debe poseer características distintivas, tanto en la forma como respecto a la profundidad con que se tratan los diversos temas, asociadas a los múltiples requerimientos y expectativas de cada beneficiario de este proyecto.

b).- **Objetivo General:**

"Difundir los principales resultados del estudio EMPOC '96 a la Dirección de Desarrollo Comunitario, Unión Comunal de Juntas de Vecinos de Quillota y a los dirigentes vecinales de la comuna".

c).- **Beneficiarios :**

Son beneficiarios del presente proyecto la Dirección de Desarrollo Comunitario de la I. Municipalidad de Quillota, la Unión Comunal de Juntas de Vecinos de Quillota y los dirigentes vecinales de esta comuna.

**8.B.)- Proyecto N° 2:**

a).- **Título:**

***"Proyecto de Capacitación de Dirigentes. Autoformación: una Estrategia para la Promoción del Desarrollo Local."***

b).- **Fundamentación:**

El desarrollo de una comunidad es un proceso que puede ser promovido mediante la inclusión y participación de sus integrantes en las organizaciones surgidas desde sus bases, puesto que a través de la definición conjunta de necesidades e intereses puede derivarse en acciones autogestadas que otorguen una respuesta atinente a dichas problemáticas.

Es en este proceso donde el rol ejercido por los dirigentes de estas organizaciones cobra una trascendental relevancia, en función de la capacidad que éstos poseen para influir en el comportamiento de los miembros del grupo, para guiarlo hacia el cumplimiento de sus metas, motivando y educando a sus integrantes, conduciendo de este modo las acciones de desarrollo comunitario.

Tomando en cuenta lo anterior y basándose en la información obtenida a través de la investigación diagnóstica, se vislumbran ciertas falencias en el funcionamiento general de las juntas de vecinos. Estas se presentan especialmente en aquellas áreas relacionadas con el cumplimiento de algunas funciones definidas por la ley y respecto a la labor administrativa que ejercen los dirigentes en la organización.

En base a los antecedentes mencionados y con el objeto de potenciar a la organización comunitaria territorial, consideramos conveniente la implementación de una estrategia educativa que incorpore acciones de capacitación tendientes al apoyo de la gestión de dirigentes vecinales, adoptando como modalidad la autoinstrucción, otorgando cierta flexibilidad que permite adaptar el proceso a las necesidades y capacidades de los beneficiarios. De este modo se busca favorecer la labor del dirigente como organizador y movilizador de los esfuerzos y recursos locales con miras al progreso de la comunidad.

c).- **Objetivo General:**

“Generar una instancia de autoformación para los dirigentes de las juntas de vecinos de la comuna”.

- **Beneficiarios :**

Son beneficiarios del presente proyecto los dirigentes vecinales de la comuna de Quillota.

Proyecto N° 1 : "ACERCANDO EMPROC '96 A LA COMUNIDAD"

OBJETIVO ESPECIFICO	UNIDAD DE OBJEIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO (semanas)										TECNICAS	HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	INSTITUCIONALES	COSTOS (por obj)	BENEFICIARIOS	RESPONSABLES	EVALUACION
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
1. Informar a las Oficinas de la DIDECCO las características del estudio y los principales problemas detectados, a través del diagnóstico comunal de Juntas de Vecinos		* selección de información. * convocatoria a los beneficiados * exposición de los temas. * evaluación de la sesión.	***	****	****	****	****	****	****	****	****	****	* revisión bibliográfica * entrevistas de coordinación * foro panel * visuales, gráficas * entrevista semiestructurada	* equipo seminarista * docente guía * Dideco. * encargados oficinas * equipo seminarista * encargados oficinas * equipo seminarista * encargados oficinas	* fungible * dependencias DIDECCO * Escuela Serv. Social * dependencias DIDECCO * dependencias DIDECCO * dependencias DIDECCO	* dependencias DIDECCO * dependencias DIDECCO * dependencias DIDECCO * dependencias DIDECCO	\$6.000.-	encargados de oficinas de la DIDECCO	* equipo Seminarista * Dideco * equipo Seminarista * equipo Seminarista	* unidad de objetivo * tabla Gantt

2. Entregar a la Unión Comunal de Juntas de Vecinos información detallada respecto a la situación particular de cada organización incluida en el estudio		* Se considerará alcanzado el objetivo específico N° 2 cuando la totalidad de los miembros de la U. Comunal de Juntas de Vecinos haya recibido un documento que contenga el puntaje obtenidos por las organizaciones en cada ítem contemplado en el estudio. * selección de información. * reunión de trabajo con directiva de U.C.J.V. * elaboración de informe. * entrega y exposición del documento	****	****	****	****	****	****	****	****	****	* revisión bibliográfica * información * discusión en pequeño grupo * revisión bibliográfica * información * foro panel * papeógrafo	* equipo seminarista * docente guía * equipo seminarista * directiva U.C.J.V. * equipo seminarista * docente guía * equipo seminarista * directiva U.C.J.V.	* fungible * dependencias DIDECCO * sede U.C.J.V.	* Escuela Serv. Social * dependencias DIDECCO * sede U.C.J.V. * Escuela Serv. Social * dependencias DIDECCO * sede U.C.J.V.	\$6.000.-	directiva de Unión Comunal de Vecinos	* equipo Seminarista * equipo Seminarista * equipo Seminarista * equipo Seminarista	* unidad de objetivo * tabla Gantt
--	--	--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	--	--	---	--	-----------	---------------------------------------	--	---------------------------------------

3. Difundir los principales resultados del estudio a miembros del consejo municipal y dirigentes de las Juntas de Vecinos de la comuna.		* Se entenderá cumplido el objetivo específico N° 3 cuando al menos un miembro del Consejo Municipal y el 80% de las Juntas de Vecinos de la comuna estén representados en Jornada de difusión y reciba informe escrito que sintetice los hallazgos más significativos del estudio. * provisión de rec. materiales e institucionales * confección de invitaciones. * distribución de invitaciones. * elaboración de informe. * confección material para jornada de difusión	****	****	****	****	****	****	****	****	****	* entrevistas de coordinación * entrevistas de coordinación * revisión bibliográfica * charla * foro panel * audiovisuales	* equipo seminarista * funcionarios alcaldía * equipo seminarista * equipo seminarista * docente guía * equipo seminarista * equipo seminarista * sub DIDECCO * Dideco * Concejales * dirigentes vecinales	* fungible * computador * fungible * fungible	* dependencias DIDECCO * dependencias DIDECCO * vehículo municipal * Escuela Serv. Social * dependencias DIDECCO * Auditorio Municipal * sistema amplificación * retroproyectora	\$155.000.-	* Concejales * dirigentes vecinales	* equipo Seminarista * sub DIDECCO * E Seminarista * equipo Seminarista	* unidad de objetivo * tabla Gantt
---	--	--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	---	--	--	---	-------------	--	--	---------------------------------------

Proyecto N° 2 : "PROYECTO DE CAPACITACION DE DIRIGENTES. AUTOFORMACION: UNA ESTRATEGIA PARA LA PROMOVER EL DESARROLLO LOCAL "

OBJETIVO ESPECIFICO	UNIDAD DE OBJEIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO (semanas)							TECNICAS	HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	INSTITUCIONALES	COSTOS (por objetivo)	RESPONSABLE	EVALUACION	
			1	2	3	4	5	6	7								
1. Elaborar material educativo destinado a dirigentes vecinales de la Quilota que aborde los aspectos más deficitarios de las juntas de vecinos de la comuna.		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se entenderá cumplido el objetivo específico N° 1 cuando sea confeccionada una serie de manuales de capacitación para dirigentes vecinales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* reunión con sub DIDECO.</li> <li>* reunión con directiva U.C.J.V.</li> <li>* selección del material educativo</li> <li>* diseño de la serie de manuales</li> <li>* confección de los manuales</li> </ul>	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	<ul style="list-style-type: none"> <li>* entrevista de coordinación</li> <li>* entrevista de coordinación</li> <li>* revisión bibliográfica</li> <li>* discusión en pequeño grupo</li> <li>* discusión en pequeño grupo</li> <li>* discusión en pequeño grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* equipo seminarista</li> <li>* sub DIDECO</li> <li>* equipo seminarista directiva U.C.J.V.</li> <li>* equipo seminarista</li> <li>* docente guía</li> <li>* equipo seminarista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* computador</li> <li>* material fungible</li> <li>* arte. de escritorio</li> <li>* computador</li> <li>* material fungible</li> <li>* arte. de escritorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* dependencias DIDECO</li> <li>* sede U.C.J.V.</li> <li>* Escuela Serv. Social</li> <li>* dependencias DIDECO</li> <li>* dependencias DIDECO</li> <li>* Escuela Serv. Social</li> <li>* dependencias DIDECO</li> </ul>	\$ 30.000.-	<ul style="list-style-type: none"> <li>* equipo Seminarista</li> <li>* equipo Seminarista</li> <li>* equipo Seminarista</li> <li>* equipo Seminarista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* unidad de objetivo</li> <li>* tabla Gantt</li> </ul>
2. Facilitar a los dirigentes vecinales de Quilota el acceso al material de capacitación elaborado.			<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se entenderá alcanzado el objetivo específico N° 2 cuando se establezcan los vínculos necesarios para la reproducción y distribución del material educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* reunión con sub DIDECO.</li> <li>* reunión con directiva U.C.J.V.</li> </ul>	*****	*****	*****	*****	*****	*****	<ul style="list-style-type: none"> <li>* información estructurada</li> <li>* entrevista</li> <li>* información estructurada</li> <li>* entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* equipo seminarista</li> <li>* sub DIDECO</li> <li>* equipo seminarista</li> <li>* directiva U.C.J.V.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* dependencias DIDECO</li> <li>* sede U.C.J.V.</li> </ul>	\$ 2.000.-	<ul style="list-style-type: none"> <li>* equipo Seminarista</li> <li>* equipo Seminarista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* unidad de objetivo</li> <li>* tabla Gantt</li> </ul>	

***CAPITULO III:***  
***EJECUCION***

# 1. Ejecución Proyecto N°1

“ACERCANDO EMPOC '96 A LA COMUNIDAD”

## Crónica N°1

Fecha: 05 de Septiembre de 1996

Hora de Inicio: 15:00      Hora de Término: 15:30

Lugar: Dirección Desarrollo Comunitario

### Objetivo:

Coordinar con sub director de Desarrollo Comunitario la realización y oportunidad de reunión de trabajo con el consejo técnico de la Dirección de Desarrollo Comunitario y encargados de oficinas.

### Participantes:

- Equipo Seminarista
- Sub-director desarrollo comunitario

### Contenido:

La entrevista comenzó con la exposición de una breve síntesis del diagnóstico, para luego revisar fechas tentativas en las que pudiera concretizarse la exposición de los resultados al consejo técnico y demás participantes. Se acordó realizar la actividad el día Lunes 23 de Septiembre y se definieron algunos aspectos a tener en consideración para la exposición señalada.

Técnicas :

- Información
- Entrevista semi-estructurada.

Evaluación :

Como se aprecia en el relato, el objetivo fijado para la actividad se logró en su totalidad, concretando acuerdos necesarios para la efectiva difusión del estudio a nivel de la dirección de desarrollo comunitario.

## **Crónica N°2**

Fecha: 13 de Septiembre de 1996

Hora de Inicio: 15:00      Hora de Término: 19:00

Lugar: Escuela de Servicio Social

Objetivo:

Revisar la información disponible para seleccionar y sintetizar contenidos pertinentes a incluir en documentos, de acuerdo a las necesidades de cada destinatario.

Participantes:

- Equipo Seminarista

Contenido:

Considerando las distintas necesidades de información de los agentes vinculados al tema, el equipo seminarista determina contenidos a incluir en informes:

a) Directivas de Juntas de Vecinos

- \* Conocimiento general respecto a Items del estudio.
- \* Visión panorámica de resultados a nivel comunal.
- \* Fuentes para la obtener detalles no incluidos en el documento y que pudieren ser de interés particular para alguna organización.

b) Directiva Unión Comunal

- \* Conocimiento detallado por junta de vecinos estudiada.
- \* Determinación del índice de potencialidad organizacional de la comuna.

c) Dirección Desarrollo Comunitario

- \* Conocimiento detallado del estudio y sus resultados, por junta de vecinos, unidad vecinal, área geográfica, etc.
- \* Base de datos y archivo para su procesamiento computacional.

Técnicas:

- Revisión bibliográfica
- Discusión en pequeño grupo

Evaluación:

El objetivo definido para la presente actividad fue alcanzado en forma óptima, ya que como se observa en los antecedentes consignados, se determinó una estructura operativa que condesara la información a ser incluida en los diferentes instrumentos.

## Crónica N°3

Fecha: 25 de Septiembre de 1996

Hora de Inicio: 19:00 hrs. Hora de Término: 20:00 hrs.

Lugar: Unión Comunal de Juntas de Vecinos de Quillota

### Objetivos:

1. Informar principales resultados del estudio a los miembros del directorio de la Unión Comunal de Juntas de Vecinos.

2. Coordinar el auspicio de la Unión Comunal para realizar exposición de principales resultados a los dirigentes de las juntas de vecinos.

### Participantes:

- Directiva de la Unión Comunal de Juntas de Vecinos
- Equipo Seminarista
- Secretaria

### Contenido:

Equipo Seminarista realizó la presentación preliminar de los resultados de cada variable contemplada, con énfasis en aquellos indicadores que, en general, resultaron más deficitarios. Se indicó además, la distribución de frecuencias por tramos según la escala de medición utilizada, notando las principales diferencias de resultados según ubicación urbano-rural.

Considerando el interés manifestado por los Dirigentes vecinales respecto a conocer más antecedentes relacionados con la satisfacción de los socios, en especial lo referido al desempeño de sus directivas, se profundizó en este punto.

Equipo Seminarista reiteró la importancia de dar a conocer a los dirigentes de las juntas de vecinos de la comuna la información obtenida producto del estudio, luego se coordinó la forma en que la Unión Comunal habría de participar en la convocatoria a las directivas de dichas organizaciones a una sesión expositiva.

Técnicas:

- Información
- Discusión en pequeño grupo.

Evaluación:

Los objetivos definidos para la actividad fueron alcanzados plenamente, obteniéndose como principal resultado el compromiso de la directiva de la Unión Comunal de Juntas de Vecinos de respaldar y auspiciar el conjunto de iniciativas que el equipo seminarista implemente en relación a estas organizaciones.

### **Crónica N°4**

Fecha: 07 de Octubre de 1996

Hora de Inicio: 15:30 hrs. Hora de Término: 16:45 hrs.

Lugar: Dirección de Desarrollo Comunitario

Objetivo:

Informar a asistentes las características y principales problemas de las juntas de vecinos que fueron detectados en el estudio.

### Participantes:

- Director de Desarrollo Comunitario
- Equipo Seminarista
- Sub directores Desarrollo Comunitario
- Encargados de Oficinas Municipales
- Consejo Técnico DIDECO

### Contenido:

El Equipo Seminarista dió a conocer a los participantes el modo en que se estructuraría la sesión, a saber: exposición y preguntas.

En primer lugar, se hizo referencia a la metodología empleada en el estudio, explicitando variables y procedimientos incluidos. Posteriormente, se expusieron los datos más relevantes de las variables respecto a debilidades y potencialidades detectadas en las juntas de vecinos de la comuna.

Una vez finalizada la exposición, se dió inicio a la ronda de preguntas de los participantes, las cuales se centraron en identificar cuáles organizaciones se ubicaron en los extremos de la escala y en establecer vinculaciones entre los problemas diagnosticados y las líneas de acción implementadas actualmente por las Oficinas.

### Técnicas:

- Información
- Foro panel
- Visuales.

### Evaluación:

Cualitativamente se destaca el logro de los objetivos planteados para esta actividad, hecho que se expresa a través de las manifestaciones de interés por profundizar en la temática y

de analizar la información contenida en la base de datos desde el prisma de cada oficina vinculada con el quehacer de las organizaciones de base.

### Crónica N° 5

Fecha: 15 de Octubre de 1996

Hora de Inicio: 19:45 hrs. Hora de Término: 21:00 hrs.

Lugar: Auditorio Municipal de Quillota

Objetivo:

Difundir los principales resultados del estudio a miembros del Concejo Municipal y dirigentes vecinales de la comuna.

Participantes:

- Director de Desarrollo Comunitario
- Sub directores Desarrollo Comunitario
- Miembros del Concejo Municipal
- Dirigentes Vecinales de la comuna
- Equipo Seminarista

Contenido:

La actividad comenzó con la recepción de las personas convocadas. En primera instancia, el director de desarrollo comunitario presentó la iniciativa, enmarcándola en el convenio sostenido por la I. Municipalidad de Quillota y la Universidad de Valparaíso durante el año 1996; luego destacó la importancia de la capacitación de la comunidad y los dirigentes vecinales en la consecución del desarrollo local, aludiéndose por último a la importancia de



contar con información detallada y actualizada del funcionamiento de las juntas de vecinos, para una mejor toma de decisiones en esta materia.

Posteriormente, el grupo seminarista expone el estudio, entregando una breve síntesis de las variables incluidas y su definición. Luego se profundizan los resultados obtenidos por las organizaciones respecto a cada área de estudio, para finalizar con su ubicación en el índice comunal de potencialidad organizacional, previa explicación de la construcción del mismo. Esta etapa de la exposición culminó con una ronda de preguntas de los participantes.

La jornada concluyó con la intervención, en primer término, del presidente de la Unión Comunal de Juntas de Vecinos, quien resaltó la utilidad de contar con la información entregada, con miras a superar las debilidades y potenciar las fortalezas de estas organizaciones. En segundo lugar, se dirigió a los asistentes un miembro del Concejo Municipal, el cual sintetizó algunas de las conclusiones mencionadas, valorando la iniciativa y señalando el desafío que significaría para la comuna la aplicación anual de la encuesta, como forma de actualizar la información y retroalimentar el trabajo implementado por el municipio con las organizaciones de base.

#### Técnicas :

- Información
- Foro panel
- Audio-visuales.

#### Evaluación :

La actividad cumplió el objetivo definido. Además de contarse con una cantidad importante (70%) de los dirigentes vecinales de las organizaciones incluidas en el estudio, a través del relato se aprecia que junto con la exposición efectuada por el grupo seminarista, intervinieron diferentes actores vinculados con el quehacer de las juntas de vecinos, lo que enriqueció la reflexión desde diversas perspectivas. Cabe destacar que los asistentes a esta jornada manifestaron su satisfacción respecto a esta actividad, lo que constituye una retroalimentación positiva para el equipo seminarista.

Se logró además vincular a la Unión Comunal de Juntas de Vecinos con el tratamiento posterior que se haga de la información entregada, comprometiendo su asesoría hacia aquellas organizaciones que soliciten información particular de su nivel de funcionamiento y hacer llegar la información a aquellas que no estuvieron presentes.

## Crónica N°6

Fecha: 13 de Noviembre de 1996.

Hora de Inicio: 19:15      Hora de Término: 19:45

Lugar: Unión Comunal de Juntas de Vecinos

### Objetivo:

Proporcionar a los dirigentes de la Unión Comunal de Juntas de vecinos información detallada sobre los puntajes obtenidos por cada organización estudiada.

### Participantes:

- Directiva de la Unión Comunal de Juntas de Vecinos
- Equipo Seminarista
- Secretaria

### Contenido:

La actividad comienza con la entrega de un documento que, además de contener los resultados del estudio para cada organización y el índice comunal de potencialidad organizacional, incluye la nómina actualizada de las juntas de vecinos activas al momento del levantamiento de datos.

Luego se explica el procedimiento de cálculo empleado en la determinación del puntaje de los niveles de potencialidad organizacional, lo que es complementado con ejemplos ilustrativos.

Finalmente se hace referencia al foro panel efectuado con las directivas de las juntas de vecinos de la comuna. Los dirigentes de la Unión Comunal manifestaron su conformidad respecto de forma y contenido de dicha actividad. Asimismo, destaca la respuesta positiva de los dirigentes en términos de su asistencia al evento, a pesar de la contingencia desfavorable que implicó el paro de funcionarios municipales.

Técnicas :

- Información
- Discusión en pequeño grupo.

Evaluación :

La actividad alcanzó los objetivos planificados, creándose un espacio en el que se profundizó en el conocimiento de los resultados del estudio, donde adicionalmente el directorio expresó su satisfacción respecto de la oportunidad y forma de la entrega de información, comprometiendo la participación de la organización que ellos dirigen en eventuales actividades que se implementaren.

## **2. Ejecución Proyecto N°2**

“PROYECTO DE CAPACITACION DE DIRIGENTES. AUTOFORMACION  
UNA ESTRATEGIA PARA PROMOVER EL DESARROLLO LOCAL”

## a. Relato actividades Objetivo N°1:

Tomando en cuenta la similitud entre las diversas actividades implementadas en función del objetivo específico N°1, se presentarán las crónicas de cada una de ellas expuestas a modo de relato sintético, con el fin evitar que el punto se torne repetitivo y monótono.

Durante la última semana del mes de Octubre, el equipo seminarista realizó las dos primeras acciones encaminadas hacia el logro del objetivo. En primer lugar se concurrió a bibliotecas de las principales universidades ubicadas en la región, para revisar diversas publicaciones relacionadas con el tema de la capacitación y promoción organizacional. De este modo, consultada una amplia bibliografía, el Equipo pudo formarse una visión general del tipo de material disponible en esas instituciones. en segundo término, teniendo como base la bibliografía recopilada, se procedió a seleccionar contenido de acuerdo a su atingencia con las dimensiones deficitarias que se detectaron a través del diagnóstico, lo que el equipo denominó 'unidades temáticas de los manuales'.

En la primera semana de Noviembre las actividades se avocaron al diseño de la serie, lo cual implicó definir aspectos tales como el formato, gráfica, extensión y estilo de redacción, entre otros, considerando para tal efecto las características particulares de los destinatarios.

Al finalizar la semana, se estuvo en condiciones de iniciar la confección propiamente tal de los manuales, labor que se extendió durante todo el mes de Noviembre. En este período, los contenidos fueron adaptados en cuanto a lenguaje y se buscó, dentro de lo posible, relacionarlos de un modo directo con el funcionamiento de las juntas de vecinos. Cabe agregar que, en lo que respecta a la serie, se elaboró una pauta de instrucciones de carácter general a incluir en los manuales; en cuanto a los manuales, por su parte, se desarrollaron las unidades temáticas de acuerdo a los criterios previamente definidos en el diseño.

El resultado de las actividades reseñadas corresponde a cinco manuales, cada uno de los cuales trata un tema definido y en conjunto forman la serie de capacitación EMPOC '96. Los manuales se denominan:

Manual I

*“Autodiagnóstico: el primer paso”*

Manual II

*“Nociones elementales para la formulación de proyectos sociales”*

Manual III

*“La planificación en la junta de vecinos”*

Manual IV

*“Nociones para trabajo en grupo”*

Manual V

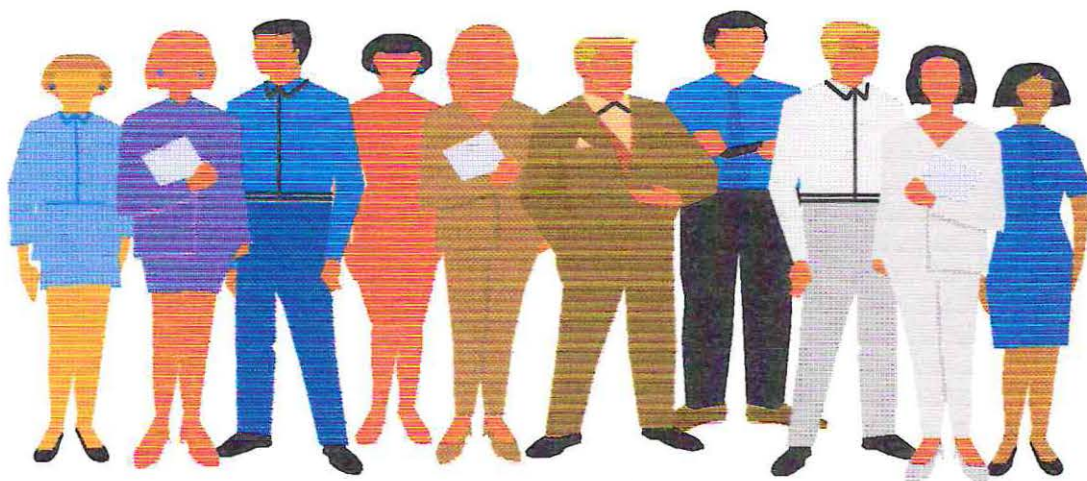
*“Dinámica grupal en la organización”*

A continuación se incluyen cada uno de dichos manuales:

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
SERVICIO SOCIAL

IMUNICIPALIDAD DE QUILLOTA  
DIRECCION DE DESARROLLO  
COMUNITARIO

# MANUAL PARA JUNTAS DE VECINOS



SERIE DE CAPACITACION

I M P O C

*Alejandro Collao R. Julie López B. Luis Céspedes V.*

## ***INSTRUCCIONES***

1. *Lea atentamente, todas estas instrucciones.*
2. *Este manual está destinado a la junta de vecinos, por ello el lector una vez que lo desocupe, debe devolverlo a la organización.*
3. *Este manual debe estar a disposición de cualquier socio de la organización.*
4. *Para evitar el extravío de este material, se recomienda anexar una tarjeta que permanece en poder del encargado del manual. En ella se anotará el NOMBRE y DIRECCIÓN del socio que lo está utilizando, además se escribirá la fecha en que se facilito.*
5. *Para permitir el uso posterior de este manual se recomienda NO RAYARLO, si es necesario, se deben hacer anotaciones aparte.*
6. *Este manual forma parte de la SERIE DE MANUALES DE CAPACITACIÓN I.M.P.O.C. '96, "AUTOFORMACIÓN PARA DIRIGENTES VECINALES"*

Todos sabemos la enorme importancia que tiene la participación organizada de la comunidad en la solución de sus propios problemas.

Pero, ¿Cómo enfrentar la apatía y el desinterés que en ocasiones muestran nuestros propios vecinos?

No es tarea fácil si consideramos la diversas funciones que se espera que la junta de vecinos realice, sin embargo, la experiencia muestra que con una actitud optimista y un trabajo paciente y ordenado es posible impulsar acciones, con la participación de la comunidad, para superar problemas existentes.

De acuerdo a la legislación vigente, la ley **19.418** establece normas sobre juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias. Dicha ley rige la formación, organización, atribuciones, supervigilancia y disolución de dichas organizaciones. Específicamente, en lo que respecta a sus funciones y atribuciones, el artículo 40 señala que:

**Las juntas de vecinos tienen por objeto promover la integración, la participación y el desarrollo de los habitantes de la unidad vecinal.**

Lo anterior significa que en particular les corresponde:

- 1.- Representar a los vecinos ante las autoridades en acciones conducentes al desarrollo integral de la unidad vecinal.
- 2.- Aportar elementos de juicio a las decisiones municipales.

- 3.- Gestionar solución a problemas de la unidad vecinal, representando intereses e inquietudes de sus miembros.
- 4.- Colaborar con autoridades comunales en satisfacción de necesidades básicas de la comunidad vecinal.
- 5.- Ejecutar obras que estime conveniente en unidad vecinal, de acuerdo a la ley y previa información oportuna a la autoridad.
- 6.- Ejercer el derecho a plena información sobre programas y actividades municipales que afecten a la comunidad vecinal.
- 7.- Proponer programa y colaborar en la protección del medio ambiente.

Según esto, las juntas de vecinos cumplirán las siguientes funciones:

- Promover la creación y desarrollo de organizaciones comunitarias funcionales.
- Impulsar integración a la vida comunitaria de todos los integrantes de la unidad vecinal, en especial de los jóvenes.
- Estimular la capacitación de los vecinos en general y de los dirigentes en particular.
- Impulsar la creación y expresión artística, cultural y deportiva de la comunidad vecinal.

- Propender a la obtención de los medios que la organización necesite para el desarrollo de sus actividades.
- Opinar y fiscalizar el funcionamiento de establecimientos de locales que expendan alcohol.
- Colaborar con las autoridades competentes en el resguardo de la seguridad ciudadana.
- Colaborar con la municipalidad en la identificación de personas que vivan en condiciones de pobreza y focalizar políticas sociales hacia éstas.
- Colaborar con la municipalidad ante situaciones de catástrofe o de emergencia.
- Conocer anualmente diagnósticos y programas de servicios públicos que se presten a los habitantes de la unidad vecinal.
- Colaborar en campañas de educación para la defensa del medio ambiente, incluyendo el tratamiento de residuos domiciliarios.
- Velar por la protección del medio ambiente y de los equilibrios ecológicos.
- Servir como órganos informativos a la comunidad vecinal sobre materias de utilidad pública.

Para apoyar proyectos específicos de desarrollo comunitario presentados por la junta de vecinos, en cada municipalidad se dispondrá de un Fondo de Desarrollo Vecinal (FONDEVE). Este fondo será administrado por la respectiva municipalidad, y estará compuesto por:

- \* aportes municipales
- \* aportes de los propios vecinos o beneficiarios
- \* aportes con cargo al Presupuesto General de Entradas y Gastos de la Nación.

El Concejo Comunal establecerá, por la vía reglamentaria, las modalidades de postulación y operación de este fondo (art. 43).

Como se ha señalado, para que la junta de vecinos pueda cumplir sus funciones es necesario que se organice internamente, lo cual significa entre otras cosas, crear comités, crear comisiones, dividiendo las tareas entre los miembros sin sobrecargar de trabajo a ninguna persona.

Lo anterior se facilita cuando en las actividades se convoca la participación de la mayor cantidad de vecinos posible, aprovechando al máximo los recursos internos que la comunidad puede aportar para solucionar sus propios problemas.

Cuando los recursos internos no son suficientes, es decir, cuando realmente los conocimientos, las capacidades y habilidades de los miembros de la unidad vecinal no bastan para resolver un problema comunitario, puede solicitarse la colaboración de personas u organismos externos a la comunidad.

Entre las instituciones que apoyan a la junta de vecinos, la Dirección o Departamento de Desarrollo Comunitario es un agente externo que busca proporcionar asesoría técnica a las juntas de vecinos de su comuna y para esto suele estar compuesta de oficinas municipales, cada una de las cuales tiene

funciones específicas. Una de estas es la Oficina de Organizaciones Comunitarias la cual está encargada de trabajar directamente con las juntas de vecinos y otras organizaciones de la comunidad, entregando orientación, asesoría e información.

Para que la junta de vecinos sea un instrumento eficaz en la representación de la comunidad, esta oficina busca potenciar la participación de los vecinos a través de la formación de diversos **comités**, siempre dependientes de la junta de vecinos, pero tratando temas puntuales y de interés para el progreso local, como por ejemplo, comités de salud, Navidad, emergencia, pavimentación, etc.

Para apoyar a las organizaciones comunitarias, la oficina busca promover un programa comunal de desarrollo para tales organizaciones, y mantener una comunicación fluida entre éstas y el municipio. Así también, intenta aprovechar los recursos provenientes del FOSIS, SENCE, etc., mediante la presentación de proyectos con la asistencia técnica de los profesionales del municipio.

Como una forma de complementar los esfuerzos que diversas instituciones realizan, este manual recoge ciertas recomendaciones que han demostrado ser útiles para potenciar el funcionamiento de las juntas de vecinos.

Esta serie de capacitación ha sido diseñada pensando específicamente en potenciar a la junta de vecinos u organización comunitaria territorial, a través de la entrega conocimientos para la autoformación de uno de sus principales actores: los **dirigentes vecinales**. No obstante, los conocimientos que proporcionan estos manuales pueden ser aplicados -con las debidas adecuaciones- a otras organizaciones sociales. Es necesario adaptarlo a las características, intereses, necesidades y problemas de la comunidad. En tal sentido, el conocimiento y la experiencia que puedan aportar los miembros de la comunidad resulta de gran valor.

Una COMUNIDAD

es un grupo de personas que viven en el sector y que generalmente tienen problemas comunes

Es natural que cada persona tenga su propia visión de lo que está bien y lo que está mal en su comunidad, entonces ¿Cómo saber realmente qué problemas están afectando a los vecinos?...

Cuando hablamos de PROBLEMA nos referimos a una carencia o una necesidad que produce molestia, malestar o frustración en los vecinos

Una buena forma es aquella en la cual la comunidad se organiza para estudiar sus problemas. Esta actividad se conoce como un AUTODIAGNOSTICO.

### El primer paso:

Reunir a los vecinos para definir en conjunto cuáles son los problemas más importantes que nos afectan y cómo podemos resolverlos.

Es vital que en el autodiagnóstico participe el mayor número posible de vecinos de las diversas edades y condiciones; también hay que convocar a las distintas organizaciones sociales del sector.

De este modo modo se favorece una mayor legitimidad y respaldo en las decisiones que se adopten y en las acciones que a futuro se realicen, dado que la comunidad habrá participado desde el inicio en este proceso.






En el AUTODIAGNOSTICO la comunidad debe plantearse preguntas como las siguientes:

- ☞ ¿Cuáles son los problemas más urgentes y a Quiénes afectan?
- ☞ ¿Cuáles son sus causas y Qué efectos están provocando?
- ☞ ¿Podemos solucionar estos problemas?, ¿De Qué manera?
- ☞ ¿De Qué recursos se dispone para hacerlo?
- ☞ ¿Cuál problema enfrentará la comunidad?

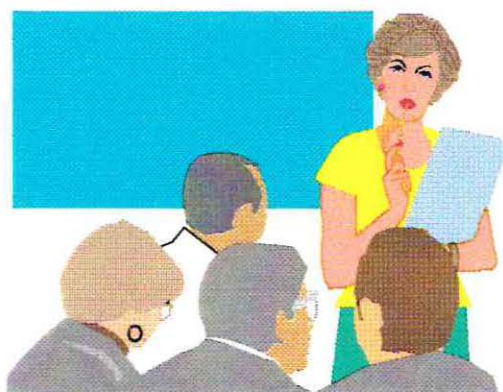
Para que los vecinos estén más dispuestos a contribuir en las ACCIONES es preciso que puedan participar en la toma de DECISIONES.

Para dar respuesta a estas interrogantes, los miembros de la comunidad deben buscar el mayor grado de consenso que sea posible, para lo cual el diálogo es imprescindible.

 Algunas sugerencias al respecto:

-  Anotar y enumerar los problemas por separado en un cartel con letra grande y clara.
  -  Analizar cada problema por separado, por ejemplo, formando grupos de trabajo.
  -  Informarse respecto de recursos estatales o privados a los que se pudiera acceder y cómo hacerlo.
  -  Una vez definido claramente el problema a abordar y el modo de hacerlo, deben difundirse ampliamente las conclusiones.
-  *y luego, a planear la acción a seguir.*

# NOCIONES ELEMENTALES PARA FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES.



## ¿Qué es un proyecto?

"Un proyecto es un conjunto ordenado de actividades que la comunidad se propone realizar para solucionar un problema".

Existen diferentes tipos de proyectos. Suelen clasificarse en proyectos productivos y proyectos sociales.




Los proyectos productivos tienen como objetivo producir bienes y servicios para la venta. Se caracterizan por su rentabilidad y capacidad para autofinanciarse en un breve período de implementado, e incluso generar utilidades.

Los proyectos sociales, a diferencia de los anteriores, no buscan una rentabilidad económica, sino mejorar las condiciones de vida de sus beneficiarios, que son aquellos que reciben los productos o servicios que entrega el proyecto, con escasa o ninguna retribución económica a cambio.

A continuación se exponen algunos conceptos básicos y los principales pasos o partes que componen un proyecto social.

Hacer un proyecto por ESCRITO es conveniente cuando para resolver un problema comunitario se requiere un trabajo cooperativo, que implica diversos recursos y actividades para el logro de objetivos comunes.

Un proyecto por escrito favorece muchos aspectos positivos que reafirman la conveniencia de su formulación, dado que:

-  - Estimula la PARTICIPACION de los miembros de la comunidad.
-  - Permite mantener la CONFIANZA de la comunidad en sus dirigentes vecinales.
-  - Permite la EVALUACION de las acciones y sus resultados.

La cantidad de pasos o partes varía de un proyecto a otro; lo principal es que el proyecto sea muy claro para que cualquiera lo entienda con facilidad y así los miembros de la comunidad estén informados sobre lo que se espera hacer.

## **PRINCIPALES PASOS DE UN PROYECTO**

### ***EL PROBLEMA***

Primero, es importante escribir con claridad y precisión cuál es el problema que se busca solucionar a través del proyecto y a quienes afecta. Esto tiene la finalidad de aclarar cuáles serán los beneficios que se conseguirán al ejecutar el proyecto.

Al mismo tiempo, con definir el problema se evita el riesgo de crear falsas expectativas en la comunidad.

## ***LOS OBJETIVOS***

Un objetivo es un resultado o producto que se desea alcanzar, son aportes reales y concretos entregados por el proyecto.

Al logro final o meta se le llama ***objetivo general***. El objetivo general se puede descomponer o dividir en una serie de ***objetivos específicos***, los cuales en conjunto deben conducir al logro del objetivo general.

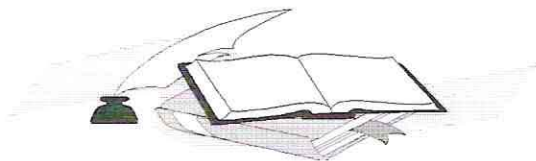
Los objetivos que la comunidad defina deben ser posibles de lograr con los medios disponibles. Es decir, deben ser **OBJETIVOS REALISTAS**.

## ***LAS ACTIVIDADES***

En primer lugar, debe hacerse una lista con todas las actividades, tareas y trámites que se necesitan llevar a cabo para lograr los objetivos deseados.

Luego, cada actividad debe ser definida con mucha claridad. Para esto es necesario:

- ✓ Explicar en qué consiste la actividad
  - ✓ Definir el lugar y la fecha en que se realizará
- ✓ Definir un encargado o responsable
  - ✓ Definir un coordinador del proyecto



## ***EL CALENDARIO***



En todo proyecto es muy importante tener claro el tiempo o plazo durante el cual se llevará a cabo el proyecto. Por esta razón hay que definir las fechas en que se realizarán las diversas actividades.

## ***LOS RECURSOS***



Debe lograrse claridad respecto a qué y cuántos recursos se necesitan para hacer las actividades del proyecto. Para ésto conviene hacer un presupuesto de los recursos que se requieren y el costo que ellos tienen.

Es muy importante motivar a los miembros de la comunidad para que participen en el proyecto, ya sea aportando algunos materiales, dinero o mano de obra de acuerdo a sus posibilidades

## ***LA EVALUACION.***

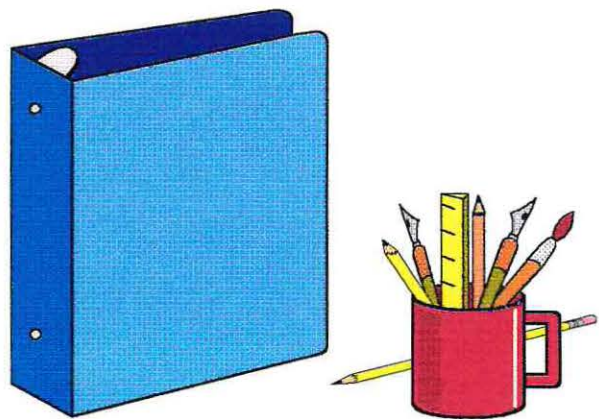
Los miembros de la comunidad deben definir, entre otros aspectos:

- ✓ ¿Cuándo se van a reunir para asegurarse de que las actividades se estén cumpliendo según lo programado?

✓ ¿Cómo superar las dificultades que puedan surgir al realizar alguna actividad?

✓ ¿Cómo analizarán resultados, logros, dificultades, etc. del proyecto una vez que éste haya finalizado?

# PLANIFICACIÓN EN LA JUNTA DE VECINOS



## PRESENTACION

Este manual está dirigido principalmente a los dirigentes de las organizaciones sociales de base, con el propósito de contribuir a la óptima planificación de actividades al interior de éstas organizaciones.

Hoy en día existen algunas organizaciones que no planifican sus actividades, estas encontrarán en estas páginas una guía práctica de cómo aplicar la planificación a la gestión de sus actividades, si bien es cierto que existen organizaciones en las cuales se aplica la planificación, ésta es generalmente de un nivel básico y rudimentario, para ellas este manual puede aportarles procedimientos y recomendaciones que mejoren su proceso de planificación.

### I.- PLANIFICACION Y SU IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACION SOCIAL DE BASE

Las organizaciones exitosas basan parte importante de sus logros en un óptimo proceso de planificación.






Parece básico e inherente a la organización la planificación. Se debe recordar que para que un conjunto de personas se reúna y den forma a una organización deben tener un objetivo común o algo que los convoque. Esto es conocido como la misión

de la organización. Definida ésta, se debe resolver un segundo punto, que es el cómo lograrla; es aquí donde asume especial relevancia la planificación.

Las juntas de vecinos buscan mejorar las condiciones de vida de su unidad vecinal, resolviendo los problemas comunes a sus vecinos. Esto significa llevar a cabo diversas actividades que generalmente se realizan en forma espontánea e inmediatista, es decir, sin una suficiente reflexión del problema, sin una revisión de experiencias anteriores, lo cual significa el no contar con un diagnóstico acabado de la situación inicial. Esto favorece los fracasos y debilita la organización.

Al seguir un conjunto de etapas ordenadas puede evitarse parte importante de estos errores.

## II.- VENTAJAS DE REALIZAR UNA PLANIFICACION

-  Obliga a la organización a pensar por qué se emprenderán determinadas acciones.
-  Cómo estas acciones se relacionan con sus objetivos.
-  Previene el activismo, es decir, el "hacer por hacer".
-  Permite prever los resultados que se quiere obtener.
-  Permite prever algunos obstáculos que puedan presentarse en la ejecución.

## II.- INSUMOS PARA UNA BUENA PLANIFICACION

Hasta aquí hemos conocido por qué es importante una buena planificación. Ahora conoceremos qué se necesita para realizarla.

1. Cualquier proceso de planificación debe comenzar con un diagnóstico lo más acabado de la situación inicial (para mayor detalle ver manuales de formulación de diagnósticos y autodiagnósticos).
2. Definir la meta claramente y en forma participativa.
3. Definir objetivos específicos, es decir, metas pequeñas que vayan en dirección de la meta final.
4. Definir qué se hará para alcanzar los objetivos específicos.

## IV.- CAMINANDO HACIA UNA BUENA PLANIFICACION.

Tenemos claro *qué es lo que queremos lograr*. Pues ahora debemos definir y decidir *qué vamos a hacer para lograrlo*.

Para alcanzar un objetivo se podrían realizar diversas acciones, por ejemplo, si una junta de vecinos necesita reunir cierta cantidad de dinero para terminar la construcción de su sede social. Para tal efecto ellos pueden hacer rifas, fiestas, colectas, completadas, paseos, recitales u otras, pero alguna de ellas será más acertada según el objetivo buscado. En este caso, un paseo generalmente ocasiona egresos para la organización, y no ingresos; por ello, esta alternativa no sería la más acertada. Esta selección busca las actividades más acordes y que mejor aportan al logro del objetivo; además, debido a que generalmente los recursos son escasos, se deben plantear alternativas creativas pero que mantengan la racionalidad.

Se ha dicho que luego de tomada la decisión respecto al qué se realizará, se debe responder la pregunta de cómo se hará. Esto determinará en forma concreta qué tareas se deben llevar a cabo, lo que denominaremos en este manual como plan de acción.

PLAN DE ACCION es el procedimiento por el cual se definen qué tareas deben ser realizadas, en qué tiempos y quién será el responsable.

Objetivo Especifico	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable	Observaciones
Recaudar dinero para terminar la construcción de la sede social de la Junta de Vecinos	Fiesta	Económico • \$ 25000 Materiales • Institucionales • Cuartel del Cuerpo de Bomberos	6 Horas	Bernarda  Patricio  Luis	

## V.- PLAN ACTIVIDADES

La planificación se realiza a corto, mediano y largo plazo. Para una junta de vecinos esto no es ajeno, ya que debería realizar una planificación general para un año, en lo que la Ley 19.418 señala será al Plan Anual de Actividades (art. N° 9), el cual debe ser presentado a la asamblea para su aprobación.

El **Plan Anual de Actividades**, como su nombre lo indica, reúne la propuesta de una serie de actividades a ser realizadas en el período de un año; es más general que un plan de acción y en éste se debe adjuntar un **presupuesto** que detalle los ingresos o egresos estimados por actividad a realizar.

### - REQUISITOS DE UN PLAN ANUAL

- ✓ . Debe ser claro y preciso, en lo posible escrito en papelógrafos y con letra legible.
- ✓ . Detallado; debe incluir todos los datos de ingreso o egresos esperados.
- ✓ . Debe ser sometido a discusión, que los socios de la organización puedan opinar respecto a las actividades, si les parecen oportunas o no.

## *RESUMEN*

Los conceptos aquí tratados son una primera aproximación a lo que es y significa la planificación en las organizaciones sociales de base. Aquí nos acercamos a lo que es un plan de acción y lo que es un Plan Anual de Actividades.

**IMPORTANTE:** El contenido de este manual debe ser complementado con otros manuales de esta serie.



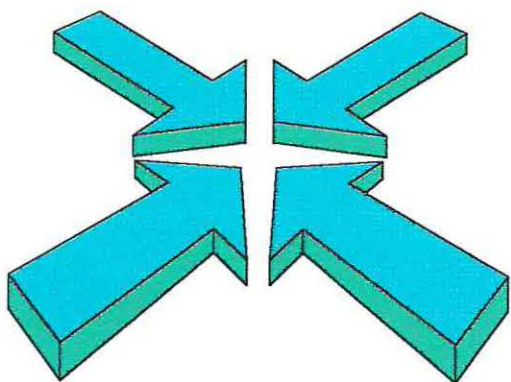
Ejercite sus conocimientos:

- \* ¿Qué significa la planificación para la organización ?
  - \* ¿Qué se necesita para planificar ?
  - \* ¿Qué es el Plan de Acción ?
- \* ¿En qué se diferencia un Plan de Acción de un Plan Anual de Actividades ?

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
SERVICIO SOCIAL

IMUNICIPALIDAD DE QUILLOTA  
DIRECCION DE DESARROLLO  
COMUNITARIO

# NOCIONES ELEMENTALES PARA TRABAJO EN GRUPO



## INTRODUCCION

En este manual el lector encontrará una guía práctica para orientar su trabajo en grupo, la que no debe ser tomada como una receta que se aplica a cualquier organización por igual, sino más bien debe ser entendida como una pauta flexible, que debe adecuarse a cada situación en particular. Aquí encontrarán un conjunto de sugerencias que facilitarán su trabajo en grupo.

Esta dirigido aquellas personas que desean formar parte de una comisión o comité en su junta de vecinos, o han sido elegidas para formar parte de alguna de estas.

En ambos casos, ya sea por deseo o elección, las personas que forman parte de estos grupos de trabajo, deberán llevar a cabo *tareas específicas* propias de esa comisión o comité.

El manual esta organizado de manera tal, que una vez que el lector finalice la lectura atenta y detenida de los diferentes temas, estará en condiciones de responder un conjunto de preguntas ubicadas al final del manual y que son una auto-evaluación (una prueba de lo que ha aprendido).

## I.- IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN GRUPO

El trabajo en grupo permite dividir grandes tareas en labores mas específicas que las realicen un conjunto de personas, incorporando de esta manera a los socios en el que hacer de la junta de vecinos.

Todas las comisiones o comités que se forman en la junta de vecinos son GRUPOS DE TRABAJOS.

**LOS GRUPOS DE TRABAJO SON: UN CONJUNTO DE  
DOS O MAS PERSONAS QUE SE FORMA AL INTERIOR DE LA  
JUNTA DE VECINOS, A LAS CUALES SE LES ENCARGA  
REALIZAR UN TRABAJO ESPECIFICO**

El trabajo en grupo es importante ya que es una forma de generar responsabilidad en los socios a la vez que brinda la oportunidad de aprovechar las diferentes habilidades y capacidades que ellos poseen

El trabajo en grupo permite realizar diferentes tareas en forma simultánea disminuyendo así la espera de las soluciones.

## II.- VENTAJAS DE FORMAR COMISIONES O COMITÉS

- ✓ Permite mejorar la eficiencia de la organización
- ✓ Agiliza la realización de tareas
- ✓ Permite mayor participación de los socios
- ✓ Capacita a más miembros de la comunidad
- ✓ Libera de trabajo a la directiva

## III.- TIPOS DE COMISIONES EN LA JUNTA DE VECINOS

1.- Según su duración se clasifican en:

a. **Permanentes o**

**Fijas** : Son aquellas que su período de duración no está relacionado con un evento o hecho específico, sino más bien en un período fijo contemplado en el *estatuto interno*. Ejemplo Comisión Fiscalizadora de Finanzas.



b. **Transitorias o**

**Temporales** : Son aquellas que su formación y duración está vinculada con un evento específico al cual se debe atender. Ejemplo Comisión de Navidad.

2.- Según origen se clasifican en:

a. **Obligatorias** : Son aquellas que su existencia establece como mínimas la ley 19.418 y estas son: Comisión Fiscalizadora de Finanzas y la Comisión Electoral.

b. **Esponaneas** : Son aquellas que su originan en necesidades particulares de cada organización. Ejemplo Comité de educación, comite de salud, comite de deportes, etc.

#### IV.- SELECCIÓN Y DESIGNACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE COMISIÓN O COMITÉS

a. Para las de carácter obligatorio.

La selección y designación de los integrantes en este tipo de comisiones generalmente está regulada por normas contempladas en los *estatutos internos* de la misma.

b. Para las de carácter espontáneo.

En general la selección y designación de los integrantes en este tipo de comisiones no se contempla en los estatutos internos de las organizaciones de base, por lo mismo cuando se necesita determinar quiénes integrarán estas comisiones, las organizaciones utilizan diferentes métodos de selección y designación, desde la elección a través de votos secretos hasta la designación unilateral de los integrantes por parte del dirigente, pasando por la elección a mano alzada, que suele ser la más usada. A pesar de estas diferentes formas de elegir a los integrantes de estas comisiones es posible considerar algunos puntos en común para tomar esta decisión.

- **EXPERIENCIA** : Es deseable que las personas que se designan tengan algún grado de práctica en lo que se le está encargando realizar.
  
- **TIEMPO DISPONIBLE** : Es recomendable que las personas que resulten designadas cuenten con el tiempo necesario para realizar la tarea encargada.
  
- **CARACTERÍSTICAS PERSONALES** : Es importante para seleccionar y designar a los integrantes de una comisión o comité, considerar

1. Conocimientos ¿Qué sabe la persona acerca de lo que hará?
2. Capacidades ¿En qué condiciones esta para hacer la tarea que se le encargue?
3. Interés ¿Qué quiere hacer la persona al participar en este grupo?

## V.- FUNCIONES DE LAS COMISIONES OBLIGATORIAS

Como se mencionó anteriormente en la ley que regula las juntas de vecinos se establece que al menos deben existir al interior de la organización dos comisiones, para mayor detalle y por la importancia que su trabajo tiene al interior de la junta de vecinos, se tratarán las funciones de cada una de ellas por separado.

### *1.- Comisión Electoral.*

Es una comisión de carácter temporal, que funciona en períodos de elecciones. Tiene por principal función el velar por el normal desarrollo del proceso electoral en la junta de vecinos para lo cual debe realizar tareas como:

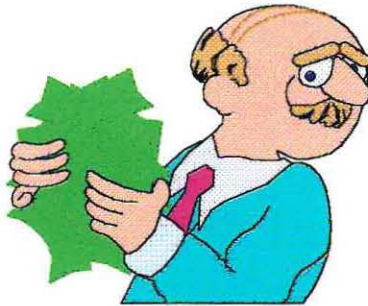
- ✓ Instruir a los electores
- ✓ Colaborar en la organización de proceso electoral
- ✓ Realizar el escrutinio de los votos
- ✓ Calificar el proceso electoral

Estas son algunas de las tareas que debe cumplir una comisión electoral, sin embargo, se considera que si realizara al menos éstas, estaría cumpliendo su objetivo.

## **2.- COMISIÓN FISCALIZADORA DE FINANZAS**

Es una comisión de carácter permanente, que tiene por función el controlar y fiscalizar la administración ejercida por el tesorero y presidente o demás miembros del directorio, junto con informar permanente a la asamblea respecto de los resultados de su fiscalización. Para cumplir estas funciones debe:

- ✓ Controlar las gestiones realizadas por el presidente
  - ✓ Controlar los registros financieros que lleva el tesorero



- ✓ Controlar a cualquier miembro del directorio que tenga a cargo fondos de la organización
  - ✓ Elaborar informes financieros y presentarlos a la asamblea.

Las funciones que debe realizar una comisión fiscalizadora dependerán del tipo y cantidad de actividades que se realizan en la junta de vecinos que requieran fiscalización del aspecto económico. En todo caso, si al menos realiza las mencionadas estaría cumpliendo con su objetivo.

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
SERVICIO SOCIAL

MUNICIPALIDAD DE QUILLOTA  
DIRECCION DE DESARROLLO  
COMUNITARIO

DINAMICA GRUPAL  
EN LA  
JUNTA DE VECINOS

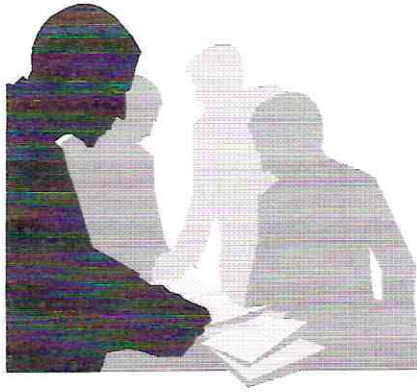
## INTRODUCCION

El presente manual está compuesto de dos secciones. En la primera sección se revisarán elementos sobre definición de tareas y responsabilidades para los miembros de la junta de vecinos y la relación que esto tiene con el establecimiento de reglas que permitan un mejor funcionamiento de la organización. En la segunda sección se abordará la importancia del cumplimiento de estas reglas como una forma de contribuir al desempeño individual y al rendimiento de la junta de vecinos en general.

Con este manual se pretende entregar un conjunto de nociones que los dirigentes vecinales requieren para la conducción de la junta de vecinos.

### SECCIÓN I: Definición de papeles o roles en la organización

En todo grupo humano que busca uno o varios objetivos se presentará, tarde o temprano, la necesidad de establecer las responsabilidades que a cada miembro le cabe asumir y desarrollar en función del cumplimiento de los mismos.



En base a las funciones que tiene la junta de vecinos, la división o distribución del trabajo surge como una forma de acción que permite:

✓ Disponer en mejor forma los recursos humanos (socios, dirigentes, vecinos, asesores, etc.) con los que cuenta.

✓ Aprovechar al máximo los recursos materiales

✓ Ahorrar tiempo y esfuerzos

✓ Reconocer el aporte que hace cada persona

*Delimitación de las responsabilidades* que le toca a cada miembro de la junta de vecinos puede contribuir a un mayor compromiso con las tareas o actividades, y como consecuencia, a que existan mayores probabilidades de que sean efectivamente practicadas.

Consideraciones respecto de la definición de papeles.

- Debe responder a los objetivos que persigue la junta de vecinos.

- Debe considerar las opiniones y sugerencias de los integrantes de la organización, de modo que muestren mayor disposición y compromiso ante las decisiones que se han tomado entre todos.
  
- Debe respetar los estatutos internos de la organización.
  
- Debe ser acorde con las características de los socios, esto es, el tiempo que dispone, sus conocimientos y habilidades para determinadas tareas, etc.
  
- Debe adecuarse al tipo de actividades definidas para alcanzar los objetivos que se han trazado.

#### ***Relación entre definición de papeles y normas de la junta de vecinos.***

Cuando los papeles o funciones de los miembros de la organización están definidos, es posible establecer ciertas ***normas de funcionamiento*** que aseguren, al menos en parte, que las responsabilidades que a cada uno le corresponden sean asumidas, es decir, que las respectivas tareas sean llevadas a cabo.

Cuando los miembros saben con claridad qué se espera de ellos, estas expectativas pueden traducirse en algunas normas o reglas que guíen la conducta en la organización .



Ejercita tus conocimientos.

- ✓ ¿A qué se llama definición de papeles?
- ✓ Nombra dos utilidades prácticas de la división del trabajo.
- ✓ Nombra al menos cuatro condiciones o características que debe cumplir la definición de papeles.

## SECCION II: Normas gupales en una organización Vecinal

Las normas o reglas son un aspecto de gran importancia en un grupo, porque:

- ✓ Contribuyen al orden al interior de la junta de vecinos
- ✓ Sirven como parámetro o medida para una evaluación de los logros de la organización y el desempeño de sus miembros.
- ✓ Bien definidas, influyen positivamente en las relaciones entre las personas, entre otras.

Al igual que la definición de papeles, el *establecimiento de normas* es un aspecto que debe darse bajo ciertas características o condiciones si queremos que las reglas del juego sean respetadas regularmente.

Algunas condiciones que reúne una norma sea útil.

- ✓ Debe responder a las necesidades de la junta de vecinos.
- ✓ Debe contar con la aceptación de los miembros de la organización.
- ✓ Debe explicar la forma en que se premia o se sanciona una conducta.

✓ Debe ser realista, es decir, estar de acuerdo a las posibilidades del grupo.

✓ Deben ser claras y precisas.

✓ Deben ser conocidas y comprendidas por todos los integrantes .

Un aspecto fundamental que se debe considerar respecto a las normas de una organización es definir quiénes se encargarán de velar por su cumplimiento.

Debe recordarse que, por lo general, cuanto más concuerdan los miembros de la organización y las normas que se han establecido, más alto será su grado de satisfacción con el hecho de pertenecer a la junta de vecinos.

#### *Aplicación de normas en la organización.*

Anteriormente se mencionó la posibilidad de que las normas no sólo contemplen la conducta específica que se desea regular, sino también la forma a través de la cual se dará aplicación práctica a dicha norma, o sea, qué recompensa o qué sanción recibirá aquel que acate o no las normas establecidas. Estos medios señalados serán de gran utilidad para el o los encargados de aplicarlas, puesto que no se verá en la necesidad de improvisar el qué hacer o decir cuando deba aplicar el

control que le fue asignado, lo que también facilitará que sean aplicadas a todos por igual.

La *Sancion* es aquellas medidas que los integrantes de la organización desean que se tome ante el incumplimiento de determinada norma establecida.

Las sanciones deben ser acordes a la conducta a que se refieren, es decir, ni muy drásticas ni muy suaves. Por ejemplo, puede fijarse una multa para quien reiteradamente llega atrasado, o la pérdida temporal de ciertos beneficios o derechos a quien falte frecuentemente a las reuniones.

Las *recompensas* se refieren a los medios con los que se premiarán las conductas consideradas como deseables por los miembros de la organización.

En general, somos más propensos a fijarnos en el comportamiento que no nos agrada de los demás y, por lo tanto, a establecer las sanciones o castigos que deben aplicarse si se presentan.

Puede ser una buena forma de estimular el acatamiento de las normas, el premiar a quienes se destacan por cumplirlas de manera habitual. Esto puede lograrse de varias formas:

Pueden utilizarse **medios materiales**, por ejemplo, un diploma por buena asistencia.

También pueden utilizarse **medios no materiales**, como la distinción de todos los integrantes de la organización, a través del reconocimiento público en alguna reunión, hacia el esfuerzo demostrado por un socio en la última actividad realizada.



Ejercita tus conocimientos.

- ✓ Señala tres ventajas contar con normas que rijan la organización.
- ✓ Nombra al menos cinco condiciones o características que debe reunir la definición de normas en la junta de vecinos.  
Ejemplifica tres de ellas.
- ✓ Propon dos normas que, según tu opinión, cumplan con la mayoría de las condiciones para ser eficaces.
- ✓ Sugiere tres recompensas y tres sanciones para el cumplimiento/ incumplimiento de las normas propuestas en el punto anterior, que pienses darían resultado en tu junta de vecinos.

b. Relato de Actividades Objetivo N°2.

**Crónica N°1**

Fecha: 29 de Noviembre de 1996.

Hora de Inicio: 17:00 hrs. Hora de Término: 17:45 hrs.

Lugar: Oficina de Intermediación Laboral.

Objetivo:

Coordinar con el Sub-director de Desarrollo Comunitario los diversos aspectos vinculados con la reproducción del material educativo elaborado.

Participantes:

- Equipo Seminarista.
- Sub-director Desarrollo Comunitario.

Contenido:

La reunión comienza con la proposición que realiza el Equipo Seminarista a la autoridad en términos de:

- La asignación de un encargado o responsable de la tarea que implica la reproducción;
- Llevar a cabo la reproducción en el mes de marzo por coincidir con el período de presentación del plan anual de actividades, tanto a nivel de la Unión Comunal como de las juntas vecinos.

Posteriormente, se analizaron estas proposiciones, reiterando la autoridad el interés de la Municipalidad de Quillota por continuar con el proyecto, lo cual queda sujeto a la confirmación de los fondos a asignar para el período 1997.

Técnica:

- Entrevista.

Evaluación

La actividad de coordinación alcanzó sólo medianamente el objetivo, puesto que la asignación de recursos para implementar esta actividad sólo puede ser determinada en forma posterior.

## **Crónica N°2**

Fecha: 4 de Diciembre de 1996.

Hora de Inicio: 18:50 hrs. Hora de Término: 19:35 hrs.

Lugar: Unión Comunal de Juntas de Vecinos.

Objetivo:

Solicitar al directorio de la Unión Comunal su colaboración para distribuir el material educativo a representante de las juntas de vecinos de la comuna.

Participantes:

- Dirigentes de la Unión Comunal.
- Equipo Seminarista.

Contenido:

La serie de manuales fue presentada a los dirigentes, señalando los propósitos que motivaron su elaboración, como una forma de abordar algunos de los problemas que atañen a estas organizaciones. Por su parte, los dirigentes destacaron desde su perspectiva dos aspectos

puntuales: el primero, relacionado con el carácter 'práctico' que favorece una economía de tiempo; y un segundo aspecto positivo, dado por los temas tratados.

Luego se solicitó a los dirigentes su colaboración para distribuir este material en la eventualidad de ser asignados los fondos municipales requeridos para la implementación de dichos manuales, a través de la entrega de los mismos a las directivas de las organizaciones que la Unión Comunal representa.

### Evaluación

La actividad alcanzó su objetivo lo que se manifestó en una respuesta positiva de los dirigentes, quienes comprometieron su colaboración hacia esta iniciativa.

***CAPITULO IV***  
***EVALUACION***

# **1. EVALUACION DEL PROGRAMA**

A continuación se evaluará el objetivo general, los objetivos específicos del programa, y los recursos utilizados en su implementación.

## **1.1 Evaluación del objetivo general del programa.**

Este objetivo se propone "contribuir a un mayor fortalecimiento de la organización comunitaria territorial de la comuna de Quillota".

Tomando en consideración los antecedentes reportados por la investigación diagnóstica pudo establecerse que las juntas de vecinos de Quillota se ubican en un nivel de potencialidad organizacional medio, es decir, están contribuyendo al desarrollo de la comuna. Esto, expresado en términos concretos, habla de ciertas capacidades que efectivamente poseen estas organizaciones para aportar a tal proceso. No obstante, y tomando como referencia la posición en que la mayoría se situó dentro del índice comunal de potencialidad organizacional, se desprende que parte de estas capacidades presentan algunas deficiencias internas que implican una disminución de su capacidad de resolución de problemas comunitarios y una limitante para el ejercicio de su rol como organización intermedia que busca contribuir al proceso de desarrollo local.

En base a estas consideraciones, se determinó la necesidad de implementar un curso de acción que contribuyera a disminuir tales deficiencias con miras al fortalecimiento de la organización comunitaria territorial mediante la intervención en aspectos susceptibles de ser abordados por un programa a corto plazo. En este contexto, surgen como alternativas viables que se desprenden del objetivo general el proporcionar información a los miembros de la comunidad respecto al funcionamiento interno de estas organizaciones y facilitar la capacitación de los dirigentes vecinales mediante el uso de una estrategia de autoinstrucción.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, entendemos que el objetivo general del programa fue definido en forma correcta, ya que los diversos factores vinculados a su formulación fueron debidamente considerados.



## **1.2 Evaluación de los objetivos específicos del programa.**

### A. Evaluación del objetivo específico N° 1

Está referido a "proporcionar a los diversos actores relacionados a las juntas de vecinos de la comuna de Quillota un mayor conocimiento técnico acerca del estado actual de estas organizaciones, a través de la difusión de los principales resultados del estudio de las organizaciones comunitarias territoriales de la comuna".

La pertinencia del objetivo se aprecia en su congruencia con los actuales lineamientos de la política de promoción del desarrollo local implementada por la I. Municipalidad de Quillota a través de su Dirección de Desarrollo Comunitario, donde se asigna gran importancia a la participación de la comunidad organizada en su integración efectiva al proceso de desarrollo. De este modo, el objetivo da respuesta a necesidades sentidas tanto por la institución patrocinante como por los beneficiarios del programa. Para estos últimos, conocer los resultados de un estudio del cual fueron los principales protagonistas constituyó un punto de especial interés, que fue manifestado expresamente.

A lo expuesto cabe agregar que existe consenso en cuanto a considerar que la disponibilidad de información técnicamente válida proporciona un marco común que facilita la planificación de acciones correctivas que propendan al fortalecimiento de la organización comunitaria en base a datos objetivos. Lo anterior constituye un elemento de innegable valor ya que puede retroalimentar el actuar de las juntas de vecinos, hacia la superación de debilidades y potenciación de fortalezas.

### B. Evaluación del objetivo específico N° 2

Dice relación con "generar una instancia de autoinstrucción para los dirigentes de las juntas de vecinos de la comuna".

En múltiples ocasiones se ha señalado la importancia de incluir líneas de capacitación para dirigentes como un aspecto prioritario en todo programa de promoción del desarrollo

local. Considerando tanto esto último, los resultados del diagnóstico y que el propósito del programa es el fortalecimiento de las juntas de vecinos de la comuna, se hizo necesario contemplar acciones para facilitar el acceso de los dirigentes vecinales a conocimientos que le permitan desempeñar en mejor forma su rol y así potenciar las capacidades de su organización.

En tal sentido, el programa implementado en la comuna de Quillota se planteó como objetivo "generar una instancia de autoinstrucción para dirigentes de las juntas de vecinos de la comuna". La adopción de esta modalidad es una respuesta coherente a la consideración de diversos aspectos. En primer lugar, se definió al dirigente vecinal como el beneficiario directo de las acciones de capacitación tomando en cuenta que, debido a su rol de guía y motivador de la comunidad, era el agente idóneo para canalizar y replicar los elementos entregados a través de los manuales. En segundo lugar, además de las características antes mencionadas, se reconoció al dirigente como un actor que desarrolla múltiples actividades, viéndose en ocasiones sobrecargado en el ejercicio de sus funciones; ante esto último, se requería la utilización de una estrategia que, al menos, no acentuara las demandas al dirigente. En tercer lugar, y en estrecha relación con el punto precedente, factores de contexto -cursos de capacitación que estaban siendo impartidos a éstos al momento de planificar- confirmaban el imperativo de otorgar especial importancia al aspecto antes señalado.

En síntesis, se hacía recomendable incluir innovaciones que adaptaran las acciones de capacitación tradicionales tanto a las características de contexto como a aquellas particulares de los beneficiarios, requerimientos que fueron concretizados en la confección de la "Serie de Manuales I.M.P.O.C." y en las acciones realizadas para coordinar su posterior reproducción y distribución a los beneficiarios.

### **1.3 Evaluación de los recursos utilizados en el programa**

#### **a. Recursos Humanos**

En general, los recursos humanos con los que se contó respondieron a las expectativas y requerimientos de las diversas actividades programadas, puesto que su participación constituyó un aporte sustancial al normal desarrollo del programa.

## b. Recursos institucionales y materiales

El programa implementado utilizó recursos aportados por la I. Municipalidad de Quillota, provenientes del presupuesto asignado en el convenio de cooperación suscrito entre la institución patrocinante y la Universidad de Valparaíso, en el ítem de apoyo a seminarios-tesis.

El acceso a recursos materiales no constituyó mayor dificultad para la realización de las actividades y, en términos generales, se dispuso de ellos en la cantidad y oportunidad requeridas.

Por su parte, los recursos institucionales fueron apropiados a la naturaleza y objetivos del programa, incorporándose en forma coordinada en su implementación.

## **2. EVALUACION PROYECTO N°1**

Como objetivo general se definió el difundir los principales resultados del estudio I.M.P.O.C. '96 a la Dirección de Desarrollo Comunitario, Unión Comunal de Juntas de Vecinos de Quillota y a los dirigentes vecinales de la comuna. Para alcanzarlo, se establecieron los siguientes objetivos específicos: "informar a las Oficinas de la DIDECO las características del estudio y los principales problemas detectados a través del diagnóstico comunal de las juntas de vecinos"; "entregar a la Unión Comunal de Juntas de Vecinos de Quillota información detallada respecto a la situación particular de cada organización incluida en el estudio"; "difundir los resultados más relevantes del estudio a miembros del Concejo Municipal y dirigentes vecinales de la comuna".

La evaluación de estos objetivos se presenta a través del análisis de sus actividades, tiempo, técnicas y recursos empleados.

## 1-- Objetivo específico N°1

Las actividades programadas para dar cumplimiento al objetivo de difundir el estudio a nivel de la DIDECO consistieron en una reunión de trabajo del equipo seminarista para elaborar el informe a presentar, entrevistas de coordinación para convocar a los encargados de las Oficinas a la sesión expositiva, la realización de ésta y su posterior evaluación. Cada actividad fue llevada a cabo en la secuencia definida, obteniéndose los resultados esperados para cada una de ellas.

En relación a los tiempos programados para el objetivo, éstos se excedieron en dos semanas, puesto que las dos últimas actividades tuvieron un desfase provocado por la falta de disponibilidad horaria de las personas invitadas a la sesión, lo que obligó al equipo seminarista a adecuar la oportunidad de su realización a las necesidades del personal en cuestión. No obstante, el retraso señalado no tuvo mayor injerencia en el cumplimiento del objetivo.

En cuanto a las técnicas, su definición estuvo acorde a los requerimientos de las actividades implementadas, las capacidades de las personas que participaron en ellas y las habilidades del grupo seminarista.

Respecto a los recursos utilizados para la consecución del objetivo, fueron correspondientes a los delimitados en la programación, teniéndose acceso a ellos en forma oportuna y cantidad suficiente, en especial en lo que refiere a los de índole material e institucional.

Si bien en base a los antecedentes expuestos el objetivo específico N°1 se considera alcanzado, el equipo seminarista estima que hubiese sido deseable complementar las actividades realizadas con la elaboración y entrega a cada encargado de oficina de un documento que consignara información específica de interés particular de cada una de ellas. De este modo se hubiese podido proporcionar antecedentes propios del área de acción de cada oficina, que sirviera de retroalimentación a las iniciativas de cada una. No obstante, para tomar estas medidas adicionales debía contarse con cierto contexto y coyuntura inexistentes, caracterizándose en cambio por sucesos extraordinarios (elecciones municipales, paro nacional de funcionarios municipales), necesarios de considerar al ejecutar las acciones. Por lo mismo, el equipo seminarista considera que el objetivo planteado fue realista en función de lo anteriormente señalado.

## 2.- Objetivo específico N°2

Para dar cumplimiento al objetivo de entregar información del estudio a la Unión Comunal de Juntas de Vecinos, la ejecución de las actividades programadas se inició con una selección preliminar de los antecedentes más relevantes obtenidos de la investigación, la que en una reunión de trabajo fue presentada al directorio de la Unión Comunal para su complementación con los aportes de los directivos, que permitiera la posterior elaboración de un documento detallado que pudiera dar una respuesta técnica a las interrogantes de los dirigentes vecinales respecto a su organización. En el marco de la evaluación realizada, el equipo seminarista considera que las actividades anteriormente reseñadas constituyeron un curso de acción pertinente y efectivo, puesto que los productos obtenidos a partir de estas actividades -tomados en su conjunto- se encaminaron al logro objetivo propuesto.

En relación al tiempo utilizado para dar cumplimiento a este objetivo, cabe señalar que sobrepasó el margen delimitado, provocando un retraso de una semana en la ejecución de las dos últimas actividades, debido a factores no previstos y fuera de control del equipo, relacionados con cambios en la planta de funcionarios de la Dirección que incluían a personal con el que se realizarían actividades con fines de coordinación. Sin embargo, estos cambios no afectaron otros aspectos del desarrollo del objetivo.

Las técnicas que se emplearon fueron las usualmente utilizadas dada la naturaleza de las actividades propuestas, y se consideran adecuadas puesto que permitieron estructurar la secuencia de tareas propias de cada actividad, ordenando el trabajo grupal, las exposiciones y manifestación de ideas en los distintos casos, orientándolas efectivamente hacia el logro del objetivo.

En cuanto a los recursos, existe correspondencia entre los programados y los efectivamente utilizados, disponiéndose de ellos en la cantidad requerida. No obstante, existieron algunas dificultades menores en términos del acceso oportuno a ciertos recursos, principalmente humanos y materiales, las que no tuvieron mayores implicancias en la realización de las diversas actividades programadas.

En síntesis, el equipo seminarista considera que el objetivo fue logrado plenamente, dado que los beneficiarios acogieron de un modo positivo la iniciativa y participaron en forma activa en las acciones, obteniendo una fuente de información que fue ampliamente valorada por ellos.

### 3.- Objetivo específico N°3.

La ejecución de las actividades definidas permitió materializar la intención de hacer extensivo los hallazgos más relevantes obtenidos a través del estudio a la mayor cantidad posibles de dirigentes vecinales y autoridades políticas de la comuna, por cuanto se logró establecer las coordinaciones, proveerse de los insumos necesarios y realizar una jornada de difusión en la que además de un miembro del Concejo Municipal estuvo representado el 70% de las juntas de vecinos.

Se debe precisar que el conflicto entre los funcionarios municipales y la autoridad política gubernamental afectó el normal desarrollo de las actividades planificadas, por cuanto a las dificultades que implicó para acceder oportunamente a insumos materiales e institucionales y coordinar la convocatoria, se debe agregar la posibilidad de que haya influido negativamente en la asistencia al evento, debido a la confusión que se generó dada la coincidencia entre el inicio del paro con la fecha de realización de esta jornada.

No obstante las dificultades ya señaladas, las diversas actividades se enmarcaron dentro de los plazos previstos.

La realización de las actividades programadas hizo necesaria la utilización de diversas técnicas, que significaron el ejercicio de habilidades gráficas y de expresión oral, principalmente. Dichas técnicas se consideran correctamente seleccionadas, pues fueron apropiadas a los fines perseguidos.

En relación a los recursos necesarios para implementar las actividades podemos señalar que existe concordancia entre lo presupuestado y lo utilizado. Cabe consignar que como resultado de la diligencia de los seminaristas se logró superar ciertas dificultades que se presentaron en cuanto a su disponibilidad y oportunidad.

De acuerdo a los antecedentes ya mencionados y en base a la contrastación de los resultados obtenidos con el objetivo definido en la programación, puede afirmarse que este objetivo ha sido logrado, por cuanto la asistencia de los dirigentes vecinales superó el porcentaje establecido y la representación del Concejo coincide con lo mínimo esperado. A las consideraciones de la evaluación interna realizada, debe agregarse elementos provenientes de los beneficiarios -en la forma de comentarios y opiniones- que manifiestan su satisfacción por la atingencia de la información proporcionada, pues responde a necesidades particulares, es visualizada como de utilidad para la retroalimentación de las acciones que cada una de las organizaciones involucradas en este objetivo lleva a cabo en relación al tema y el reconocimiento que implica que el estudio y su difusión haya considerado la labor de servicio que los dirigentes vecinales realizan en pro del desarrollo de la comunidad.

### 3. EVALUACION DEL PROYECTO N°2

El objetivo general que se estableció para el proyecto N°2 fue "generar una instancia de autoinstrucción para los dirigentes de las juntas de vecinos de la comuna". Para dar cumplimiento a tal objetivo se definieron dos específicos: "Elaborar material educativo destinado a dirigentes vecinales que aborde aspectos más deficitarios de estas organizaciones" y "Facilitar a los dirigentes vecinales el acceso al material de capacitación elaborado".

A continuación se expone una evaluación de cada uno de estos objetivos, realizada en función de las actividades desarrolladas, tiempo, técnicas y recursos utilizados.

#### 1.- Objetivo específico N°1

La elaboración del material educativo requirió de ocho reuniones de trabajo del equipo seminarista, las que tuvieron objetivos diferenciados, desde la revisión de diversos textos pudieran servir de base para recolección información, su selección, diseño de la serie y la confección propiamente tal, para la cual se realizaron cinco reuniones. La cantidad de reuniones definidas en relación a objetivos concretos para cada una, sumado al tiempo que se les dedicó, dio paso a la elaboración del material educativo, puesto que permitió un análisis

acabado de los tópicos en cuestión, la complementación de los elementos aportados por los seminaristas con las sugerencias y opiniones proporcionadas por diversos actores vinculados con el quehacer de las juntas de vecinos, lo que favoreció el logro de un producto con las adecuaciones técnicas pertinentes.

En relación a los tiempos definidos para la consecución de este objetivo, cabe señalar que se ciñeron a lo programado, puesto que las diversas actividades se realizaron en los periodos determinados. No obstante, es necesario consignar que con el fin de ajustarse a los tiempos programados y obtener los productos deseados, se utilizó un amplio margen de duración en cada una de ellas.

En cuanto a las técnicas utilizadas, los seminaristas consideran que la elección fue atingente, puesto que su uso permitió satisfacer las necesidades del trabajo a realizar, dado que a las de uso habitual en nuestra profesión se agregó la utilización de técnicas computacionales - a modo de complemento- en el diseño del manual, adecuándose a las habilidades y capacidades del equipo.

Para realizar las actividades contempladas en este objetivo se efectuó una estimación de diversos recursos humanos, institucionales y materiales imprescindibles para su desarrollo, los que en general, estuvieron disponibles oportunamente, en la cantidad y calidad necesaria.

Por último y en consideración a los antecedentes expuestos, consideramos que este objetivo ha sido plenamente logrado.

## 2.- Objetivo específico N°2

En lo que respecta al segundo objetivo, relacionado con facilitar el acceso de los dirigentes vecinales al material elaborado, consideramos que las actividades realizadas fueron pertinentes, ya que se orientaron en dos direcciones: coordinación de la reproducción y de la distribución de los manuales, incluyendo la participación directa de la Dirección de Desarrollo Comunitario y la Unión Comunal de Juntas de Vecinos.

La respuesta positiva de la Dirección de Desarrollo Comunitario se concretiza en la definición de la oportunidad en que será reproducido el material educativo, determinada en

consideración a la asignación del presupuesto para 1997. En cuanto a la distribución, se confirmó la colaboración de la Unión Comunal en las acciones que para tales fines implemente la DIDECO el próximo año.

En lo que refiere al tiempo utilizado para las actividades del objetivo, éste superó los plazos establecidos, debido a la escasa disponibilidad horaria de las autoridades municipales y vecinales con las que se establecieron los contactos, lo cual implicó un desfase de dos semanas entre el tiempo programado y el efectivamente ejecutado.

Respecto a las técnicas, se considera que fueron apropiadas a los requerimientos de las actividades realizadas, adaptándose a aspectos de contexto y a las características propias de los distintos interlocutores.

En cuanto a los recursos utilizados, fueron acertadamente definidos. Esto resulta de especial relevancia en cuanto a los recursos humanos, considerando que por tratarse de una agencia promocional y una organización representativa de la comunidad local poseen el nivel de toma de decisiones requerido para que las actividades se orientaran al objetivo establecido.

En base a todo lo anteriormente señalado, puede afirmarse que el segundo objetivo específico definido para este proyecto fue alcanzado.

#### 4. EVALUACION DEL PROCESO DE SEMINARIO DE TITULO

En nuestra opinión, entre los aspectos del presente seminario que merecen ser destacados se cuenta la elaboración de un marco de referencia amplio en el cual diversos elementos teóricos y empíricos confluyen en un análisis exhaustivo de la junta de vecinos, lo que a su vez permitió a los seminaristas formular un modelo de organización comunitaria territorial que da cuenta de un conjunto de características mínimas necesarias para el funcionamiento eficaz de dicha organización. De este modo, se obtuvo como producto un instrumento de medición que, en base a la consideración de aspectos comunes a este tipo de

organizaciones, es capaz de dar cuenta de la situación actual de cada una de las juntas de vecinos y compararlas en términos de su aporte al proceso de desarrollo local.

Cabe señalar que en cuanto al procesamiento de los datos, resalta la incorporación de técnicas computacionales de tabulación y análisis, a través utilización del paquete estadístico para ciencias sociales, SPSSPC+.

En la etapa de programación se otorgó una respuesta que, además de abordar los aspectos más deficitarios de la organización y ser coherente con los resultados de la investigación, fue concordante con intereses e inquietudes manifestados por la institución patrocinante y la población objetivo, incorporando de este modo opiniones y sugerencias de los diversos actores vinculados al funcionamiento de las organizaciones comunitarias territoriales.

La fase de ejecución requirió del ejercicio de un conjunto de habilidades y destrezas profesionales del grupo seminaristas para llevar a cabo las diversas actividades contempladas para el logro de los objetivos propuestos, destacando la gestión en vistas a proveerse de los recursos necesarios y administrar adecuadamente los mismos.

Por otra parte, en la evaluación hemos podido reflexionar respecto a las diversas etapas del seminario, intentando obtener una visión lo más completa posible del trabajo realizado, que diera cuenta del proceso metodológico seguido, como asimismo de los logros inmediatos alcanzados, y consignando las principales dificultades encontradas.

Finalmente, cabe señalar que, en nuestra opinión, el presente trabajo representa un esfuerzo por avanzar en el complejo proceso de estandarización de instrumentos de recolección de datos que permitan a nuestra profesión un acercamiento técnico a tipos de organizaciones vinculadas al desarrollo local.

***BIBLIOGRAFIA***

## BIBLIOGRAFIA.

- ANDER-EGG, EZEQUEL. "Metodología y Práctica del Desarrollo de la comunidad" Ed. Hvmánitas Bs.Aires, 1987.
- ANDER-EGG, EZEQUEL. "La Problemática del desarrollo de la comunidad". Ed. Hvmánitas. 1988.
- BRIONES, GUILLERMO. "Métodos y Técnicas de Investigación para las Cs. Sociales". Ed. Trillas. 1982.
- BRIONES, GUILLERMO "Evaluación de Programas sociales. Teoría y Metodología de la Investigación Evaluativa". Ed. PIIE 1985.
- BEAL, GEORGE M. "Conducción y Acción dinámica del Grupo". Ed. KAPELUSZ. 1964.
- CARDOSO, FERNANDO "Cuestiones de sociología del desarrollo en América Latina" Ed. Universitaria 1968.
- CIDE "Formación de dirigentes Material de apoyo para la conducción de organizaciones". CIDE-PIIE. 1988.
- GONZALEZ, MARICELA "Pobreza y Modernización ¿Un país que comienza a mirar desde arriba ?" Revista de Trabajo Social N° 66 Pontificia Universidad Católica de Chile, 1995.
- CHIAVENATO, IDALVERTO "Introducción a la teoría general de la Administración". Ed. Mc Graw Hill Mexico 1992.
- CHIAVENETO, IDALVERTO "Administración de Recursos Humanos". Ed. Mc Garw Hill 1988.
- DESAL "Desarrollo Social y America Latina". Ed. Heider 1966.
- DAVIS, KEITH y OTROS "Comportamiento Humano en el Trabajo". Ed. Mc Graw Hill 1991.
- EISENSTADT, S.N. "Modernización, movimientos de protesta y cambio social". Ed Amorrortu 1972.
- FOLLARI, ROBERTO "Trabajo en Comunidad: análisis y perspectivas". Ed. Hvmánitas 1989.
- FOSIS "Promoviendo el Desarrollo Local". Fosis 1993.

- FOSIS "Manual de las Cuentas Claras". Fosis 1993.
- FERNANDEZ, LEOPOLDO y OTROS "Estadística aplicada al trabajo social". Ed. UPCM. 1987
- GARCIA L., PATRICIO "T.G.D." Documento de trabajo, Escuela de Servicio Social, Universidad de Valparaíso 1988
- GARCIA L., PATRICIO "Servicio Social y Desarrollo Local" Ed EDEVAL 1989.
- GERMANI, GINO "Sociología de la Modernización" Ed Paidós, 1969.
- GIBSON, IVANCEVICH "Organizaciones", Ed Interamericana 1990.
- HORTON Y HUNT. "Sociología" sexta edición ed. Mc Graw Hill 1990.
- KISNERMAN, NATALIO "Comunidad". Ed. Hvmanitas 1990.
- KOONTZ, HAROLD "Administración" Ed. Mc Graw Hill, 1993.
- LIGHT, D. Y OTROS "Sociología". Ed Mc Graw Hill, 1992.
- MIDEPLAN "Participación de la Comunidad en el Desarrollo local: logros y proyecciones".
- MINISTERIO DEL INTERIOR "Ley 19.418", Diario Oficial de la República de Chile (09/10/1995)
- OLMSTED, MICHAEL. "El pequeño grupo". Ed Paidos sexta edición 1972.
- OTTEMBERGER, ANA. "Aplicación del procedimiento índice arbitrario numérico en la construcción de un instrumento de evaluación docente". Cuaderno Colegio de Asistentes Sociales 1977.
- PASTEN, FERNANDO. "Metodología de la Investigación Social". EDEVAL 1993.
- PERROW, CHARLES. "Sociología de las Organizaciones". Ed. Mc Graw Hill Tercera edición 1993.
- SCOTT, WILLIAM; MITCHELL, TERRENCE "Sociología de la Organización". Ed. Ateneo. 1978.
- SOLARI, ALDO "Teoría, acción social y Desarrollo en América Latina". Ed. Siglo XXI 1981.
- SOLE, CARLOTA "Modernización: un análisis sociológico". Ed. Península 1976.
- WARE, CAROLINE. "Estudio de la Comunidad". O.P.S. 1954.

WARE, CAROLINE

"Organización de la Comunidad para el Bienestar Social".  
O.P.S. segunda edición 1962.

ZUÑIGA, RICARDO

"Sobre el sistematizar", Revista de Trabajo Social N° 61,  
Pontificia Universidad Católica de Chile, 1992.

Material utilizado en el  
Proyecto N ° 1

## ENCUESTA DE MEDICIÓN DE LA POTENCIALIDAD ORGANIZACIONAL

### ¿ QUÉ ES EL POTENCIAL ORGANIZATIVO ?

El Potencial de una Organización es el conjunto de **capacidades** que la caracterizan. Estas capacidades son de cuatro tipos:

**Adaptabilidad**, es estar bien organizados internamente y vincularse con otras organizaciones.

**Desempeño**, significa que cada miembro realice sus deberes y atribuciones.

**Funciones**, o sea, que la organización pueda cumplir los objetivos que le son propios.

**Satisfacción**, es la capacidad de la organización para responder a las expectativas de los socios.

Cuando una organización posee estas características significa que **responde adecuadamente a los desafíos que le asigna su rol en la sociedad y que puede contribuir efectivamente al desarrollo de su comuna.**

## ¿ QUÉ ES E.M.P.O.C. '96 ?

Es un estudio técnico que busca conocer el potencial de las juntas de vecinos de una comuna.

No es una evaluación a personas. **Es la evaluación de una organización como un todo**, es decir, sus procedimientos, recursos, acciones, etc.

Para esto EMPOC utiliza dos *questionarios*: uno para dirigentes y uno para socios.

Luego, los datos son procesados *computacionalmente*, obteniéndose una visión global del estado de las organizaciones comunitarias territoriales de una comuna.

## ¿ PARA QUÉ SIRVE ESTE ESTUDIO ?

- Nos permite reconocer y valorar las principales fortalezas de las Organizaciones;
- Hace posible la detección de aquellos aspectos deficitarios que debemos tratar de mejorar;
- Permite utilizar criterios comunes para la reflexión sobre la organización comunitaria.

## ¿ CÓMO SE OBTIENE EL ÍNDICE O RESULTADO COMUNAL ?

Producto del procesamiento de los datos se logra un resultado comunal que se denomina **Índice de Potencialidad Organizacional**, el que se obtiene al ponderar las *capacidades* de las organizaciones del siguiente modo:

	ADAPTABILIDAD	20%
	DESEMPEÑO	30%
+	FUNCIONES	35%
	SATISFACCIÓN	15%
<hr/>		
=	ÍNDICE DE POTENCIALIDAD ORGANIZACIONAL.	100%

Realizada esta operación se está en condiciones de establecer una **escala de medición** que posibilita ubicar a la organización en uno de las siguientes posiciones o categorías según su potencial:

#### ESCALA DE MEDICIÓN DE LA POTENCIALIDAD ORGANIZACIONAL

CATEGORÍA	NIVEL
Muy alto	7
Alto	6
Medio superior	5
Medio	4
Medio inferior	3
Bajo	2
Muy bajo	1

DISTRIBUCION DE LA JUNTAS DE VECINIOS SEGUN  
NIVELES DE EFICACIA EN DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

NIVELES ROL ORGANIZACIONAL	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESEMPEÑA	TOTAL
SOCIOS	11	27	34	15	87
DIRECTIVA	29	40	17	1	87
COMISIONES	28	19	15	25	87

DISTRIBUCION DE LAS JUNTAS DE VECINOS,  
SEGUN INDICE DE POTENCIALIDAD

NIVEL	Fr. (CANTIDAD)
1 MUY BAJO	2
2 BAJO	5
3 MEDIO INFERIOR	16
4 MEDIO	32
5 MEDIO SUPERIOR	29
6 ALTO	3
7 MUY ALTO	0
<b>Total</b>	87

Carta a los dirigentes Proyecto Acercando EMPOC a la comunidad:

I. MUNICIPALIDAD DE QUILLOTA  
JUNTA DIRECCION DESARROLLO COMUNITARIO

UNION COMUNAL DE  
DE VECINOS

Sr . Presidente Junta de Vecinos

Presente.

Mediante la presente tenemos el agrado de **invitar a la Directiva** de la organización que usted preside a la jornada de difusión de los resultados del 1er **Estudio del Potencial Organizativo Comunal "E.M.P.O.C. '96"** .

Como es de su conocimiento, recientemente se aplicó en las juntas de vecinos de la comuna de Quillota la encuesta "E.M.P.O.C. '96", cuyos resultados permiten obtener una panorámica general respecto a su funcionamiento. Es por ello que la Ilustre Municipalidad de Quillota, a través de la Dirección de Desarrollo Comunitario, el Equipo Seminarista a cargo del estudio y la Unión Comunal de Juntas de Vecinos estiman oportuno informar los principales hallazgos y conclusiones de esta encuesta a la comunidad, en el afán de continuar con una colaboración recíproca que haga posible un desarrollo más equitativo y equilibrado de la comuna.

Dicha jornada se realizará el día Martes 15 de Octubre, a las 19.30 horas , en el Salón Municipal ubicado en calle Maipu N° 330.

Esperando su grata asistencia y puntualidad saludan atentamente a ustedes.

Equipo Seminarista  
Universidad de Valparaíso

Unión Comunal de  
Juntas de Vecinos

DIDECO Quillota.

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS  
ENCUESTA DE MEDICION DE LA POTENCIALIDAD ORGANIZACIONAL  
EN ORGANIZACIONES COMUNITARIAS TERRITORIALES

QUILLOTA, 1996

Seccion I A. IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACION	
1. NOMBRE DE LA J.V.	
2. DIRECCION	
3. No. AFILIADOS	4. UNIDAD VECINAL No.

B. IDENTIFICACION ENCUESTADO	
4. CARGO	
5. SEXO	6. EDAD
7. ACTIVIDAD	
8. ANTIGUEDAD	

FOLIO NUMERO	
FECHA	
NUMERO ENCUESTADOR	
NUMERO SUPERVISOR	

Seccion II ADAPTABILIDAD DE LA ORGANIZACION		ADAPTACION INTERNA		SI NO SD	
1. Existen actualmente Comites dependientes de la Junta de Vecinos					
2. Los cargos vacantes en los ultimos seis meses han sido suplidos					

ADAPTACION EXTERNA		SI NO SD	
3. Esta afiliada a una Union Comunal			
4. Tiene representantes en el Consejo Economico y social comunal			
5. En los ultimos 6 meses ha mantenido vinculos o contactos con:	A. O.C.F.		
	B. O.N.B.		
	C. Municipio		
	D. Serv. Publicos		

Seccion III DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL		SOCIOS		SI NO SD	
1.- Presentan iniciativas al directorio/ a través de:	A. Sugerencias escritas				
	B. Sugerencias verbales				
2.- % de asistencia a ultimas 3 asambleas				%	
3.- % Socios al dia en pago de cuotas				%	
4.- % Socios que votaron en ultima eleccion				%	
PRESIDENTE		SI NO SD			
5.- Formaliza siguientes actos o contratos	A. De arriendo				
	B. De apertura o cierre de Cuentas Bancarias				
	C. Acepta, Gira, Endosa doc. financieros				
	D. Otros				
6.- Co-patrocinio en convocatorias a reuniones y actividades					
7.- Propone plan anual de actividades					
8.- Colaboracion que recibe en elaboracion del plan anual de actividades	Secretario				
	Tesorero				
	Otro				
	Nadie				
9.- Elabora un presupuesto anual					
10.- Colaboracion que recibe en elaboracion del presupuesto anual	Secretario				
	Tesorero				
	Otro				
	Nadie				
11.- Rinde cuenta anual a la asamblea					
12.- Colaboracion que recibe en elaboracion de cuenta anual	Secretario				
	Tesorero				
	Otro				
	Nadie				
13.- Informa el inventario a la asamblea					
14.- Concorre a citaciones e invitaciones en razon de su cargo					

TESORERO		SI NO SD	
15. Elabora informes del estado financiero de la Junta de Vecinos			
16. Mantiene al dia inventario de bienes			
17. Cobra cuotas, multas, etc.			
18. Otorga recibos correspondientes a pagos			
19. Concorre a citaciones e invitaciones			
SECRETARIO		SI NO SD	
22. Redacta las actas	A. Recepcionarla		
	B. Archivarla		
	C. Despacharla		
23. Firma las actas	A. Redactarlas		
	B. Distribuir las		
24. Lleva registros de	A. Asamblea		
	B. Directorio		
25. Mantiene registro publico de afiliados			
26. Concorre a citaciones e invitaciones razon de su cargo			
COMISION ELECTORAL		SI NO	
27. Durante periodo de elecciones:	A. Instruye sobre proceso eleccionario		
	B. Custodia las cédulas		
	C. Cuenta los votos y realiza el escrutinio		
	D. Se pronuncia respecto a validez de elecciones		
	E. Entrega informe calificando proceso		
COMISION FISCALIZADORA DE FINANZAS		SI NO	
28. Controla movimientos financieros realizados por el pdte.			
29. Revisa los documentos contables a cargo del directorio			
30. Entrega informes financieros parciales			
31. Entrega informes financieros anuales y/o generales a la asamblea			
32. Existen otras comisiones actualmente			

Nombre J.V.:

U.V. No.:

(SOCIO)

A. Sexo:

B. Edad:

C. Antigüedad:

**SECCION V SATISFACCION ORGANIZACIONAL**

**A. NORMAS GRUPALES.**

**a. Premios**

1. Cuando algun socio se destaca por su asistencia a reuniones o actividades:  
 a. Se menciona en reuniones su buen comportamiento    
 b. Lo proponen para integrar directorio o comision    
 c. No recibe un trato especial

2. Ante la puntualidad en el pago de cuotas por parte de un socio:  
 a. Se menciona en reuniones su buen comportamiento    
 b. Lo proponen para integrar directorio o comision    
 c. No recibe un trato especial

3. Si algun socio se distingue por su puntualidad en reuniones o actividades, se destaca su conducta de alguna forma?  
 a. Si   b. No

4. Cuando algun socio se destaca por su cooperacion en actividades de la J.V.:  
 a. Se menciona su buen comportamiento en reuniones    
 b. Lo proponen para integrar directorio o comision    
 c. No recibe un trato preferencial

**b. Sanciones**

5. Si un socio falta reiteradamente y sin aviso previo a reuniones o actividades:  
 a. Nadie cuestiona    
 b. Se le amonesta verbalmente    
 c. Se le aplica una multa    
 d. Se le suspende de la organizacion

6. Ante atraso reiterado en pago de cuotas por socio:  
 a. Nadie cuestiona    
 b. Se le amonesta verbalmente    
 c. Se le aplican multas progresivas    
 d. Se le suspende de la organizacion

7. Ante el no pago de cuotas por parte de un socio:  
 a. Nadie cuestiona    
 b. Se le amonesta verbalmente    
 c. Se le suspende de la organizacion    
 d. Se le excluye de la organizacion

8. Si un socio llega atrasado a actividades o reuniones:  
 a. Nadie cuestiona    
 b. Se le amonesta verbalmente    
 c. Se le aplica una multa    
 d. Se le suspende de la org.

9. Si un socio no cumple tarea encomendada:  
 a. Nadie cuestiona    
 b. Es amonestado verbalmente    
 c. Se le aplica una multa.

**B. COMUNICACION**

10. Por lo general las citaciones, proyectos y otras materias afines se hacen a traves de:  
 a. Medios escritos   b. Medios verbales

11. En general las sugerencias y problemas que afectan a los vecinos se dan a conocer a traves de:  
 a. Medios verbales   b. Medios escritos

12. En el desarrollo de las reuniones, Ud. diria que:

a. Los dirigentes se aduenan de la palabra    
 b. Los dirigentes otorgan la palabra a los socios

13. Cree Ud. que los temas tratados en reuniones responden a intereses o necesidades expresadas por los vecinos?

a. Siempre   d. Casi nunca    
 b. Habitualmente   e. Nunca    
 c. Solo en ocasiones

14. En las reuniones es comun observar lo siguiente:

a. Dirigentes exponen materias de tabla, socios escuchan planteamientos y luego votan propuestas.    
 b. Dirigentes exponen materias de tabla, algunos socios opinan, y luego se votan propuestas.    
 c. Dirigentes exponen materias de la tabla, se produce un debate, se aclaran dudas y luego se votan las propuestas.

**C. PARTICIPACION**

15. En cuanto a la tonica habitual de las reuniones, Ud. ha observado que la mayoria de los socios:

a. Generalmente manifiestan ideas e inquietudes    
 b. Solo en algunas ocasiones manifiestan ideas e inquietudes    
 c. Rara vez manifiestan ideas e inquietudes

16. Segun ha observado en reuniones, las propuestas para desarrollar acciones por parte de la Junta:

a. Generalmente son planteadas por dirigentes    
 b. Proviene de socios y dirigentes    
 c. Son sugeridas generalmente por los socios

17. El promedio aproximado de asistentes por reunion (excluyendo la directiva) es:

a. Mas de 80%   c. De 20 a 50%    
 b. Entre 50 y 80%   d. Menos de 20%

18. El promedio aproximado de asistentes por actividad realizada por la J. de V. (excluyendo la directiva) es:

a. Mas de 80%   c. De 20 a 50%    
 b. Entre 50 y 80%   d. Menos de 20%

19. Cuando se programan actividades en que se requiere aporte personal de los socios, estos suelen hacerlo las siguientes maneras:

a. Facilitando materiales o implementos necesarios para su ejecucion   SI NO  
 b. Aportando su mano de obra en forma gratuita    
 c. Cooperando con dinero para su implementacion

**D. LIDERAZGO**

20. Segun lo que Ud. ha observado, la directiva se caracteriza por:

a. No tomar decisiones y dejar que cada miembro de la org. actue por su cuenta    
 b. Decidir por si misma todos los asuntos relacionados con la org. sin informar previamente a sus restantes miembros.    
 c. Decidir por si misma en materias relacionadas con la org. informando a resto de los miembros antes de hacerlo.    
 d. Consultar la opinion de los demas miembros de la org., pero decide en forma interna.    
 e. Someter a discusion y decision de los miembros de la org. la mayoria de aquellas materias que pudieran ser su interes.