



Estudio de buenas prácticas de capital social y liderazgos culturales en comités culturales barriales

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

Abril, 2012.

ESTUDIO DE BUENAS PRÁCTICAS DE CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGOS CULTURALES EN COMITÉS CULTURALES BARRIALES BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA CREANDO CHILE EN MI BARRIO.
Informe final

Estudio a cargo de:
Sección Comunidad y Territorio del Departamento de Ciudadanía y Cultura (CNCA)
-Sección Observatorio Cultural del Departamento de Estudios (CNCA)

Ejecución:
-POLOC

© Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

¿Cómo citar este estudio?:

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. "Estudio de buenas prácticas de capital social y liderazgos culturales en comités culturales barriales". Web www.observatoriocultural.gob.cl . Sección Observatorio Cultural. Publicado: Junio, 2013. Consultado: (completar).

Se autoriza la reproducción parcial citando la fuente correspondiente.

www.observatoriocultural.gob.cl

INDICE

INDICE.....	2
I. INTRODUCCIÓN	4
II. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA CREANDO CHILE EN MI BARRIO.....	5
POLÍTICA CULTURAL 2005-2010.....	5
EL PROGRAMA “CREANDO CHILE EN MI BARRIO” (CCHB).....	6
III. MARCO TEÓRICO DEL ESTUDIO.....	16
CAPITAL SOCIAL.....	17
LIDERAZGO	26
IV. INTEGRACIÓN CONCEPTUAL Y PROGRAMÁTICA.....	34
OPERACIONALIZACIÓN CONCEPTO CAPITAL SOCIAL COMUNITARIO	35
OPERACIONALIZACION CONCEPTO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMUNITARIO.....	38
REFLEXIONES RESPECTO DE LA ARTICULACIÓN ENTRE LA INTEGRACIÓN CONCEPTUAL Y PROGRAMÁTICA.....	40
ARTICULACIÓN ENTRE LOS CONCEPTOS DE CAPITAL SOCIAL COMUNITARIO Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMUNITARIO.....	43
V. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	46
OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	46
PROCEDIMIENTO.....	46
VI. CARACTERIZACIÓN	61
DESCRIPCIÓN GENERAL DE COMITÉS SEGÚN ACTIVIDAD E INACTIVIDAD.....	61
DESCRIPCIÓN GENERAL DE COMITÉS ACTIVOS.....	75
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS COMITÉS SELECCIONADOS.....	81

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PERSONAS PERTENECIENTES A LOS COMITÉS CULTURALES BARRIALES ACTIVOS SEGÚN CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGO	94
CARACTERIZACIÓN DE COMITÉS BARRIALES ACTIVOS SEGÚN CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGO	119
VII. ESTUDIOS DE CASOS.....	171
ESCUELA DE CIRCO PLACERES	171
AGRUPACIÓN PUTAENDO HISTÓRICO.....	190
COMITÉ ARTÍSTICO CULTURAL ENTRE SOL Y LLUVIA, DALCAHUE.....	207
VIII. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	227
SOBRE EL PROGRAMA	227
SOBRE CAPITAL SOCIAL	230
SOBRE LIDERAZGO.....	233
CUADRO RESUMEN SOBRE BUENAS PRÁCTICAS.....	235
IX. BIBLIOGRAFÍA	240
X. ANEXOS.....	244
ANEXO 1: CUADROS DE OPERACIONALIZACIÓN DE DIMENSIONES CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGO.	245
ANEXO 2: FICHA DE COMITÉS ACTIVOS E INACTIVOS	262
ANEXO 3: ENCUESTA SOBRE CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGO	269
ANEXO 4: ENTREVISTA TELEFÓNICA SOBRE MOTIVOS DE INACTIVIDAD.....	284
ANEXO 5: PAUTAS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD PARA ESTUDIO DE CASOS.....	287

I. INTRODUCCIÓN

El siguiente documento corresponde al informe final del *Estudio de Buenas Prácticas de Capital Social y Liderazgos Culturales en Comités Culturales Barriales a Beneficiarios del Programa Creando Chile en mi Barrio*, encargado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) a la Corporación Poloc (ONG POLOC).

El estudio surge de la necesidad del CNCA, a través del Departamento de Ciudadanía y Cultura, de conocer la actividad e inactividad de los Comités Culturales Barriales (CCB) promovidos durante la ejecución del Programa Creando Chile en mi Barrio (CCHB) iniciados en julio de 2009 en 38 barrios a lo largo del país y finalizado en Julio de 2011. El enfoque está puesto en rescatar los elementos positivos que han permitido a estas agrupaciones mantenerse con actividad autónoma en temáticas culturales transformándose en actores influyentes en sus barrios. Así mismo se requiere detectar posibles elementos que hayan influido en la inactividad de las agrupaciones en la actualidad. Todo lo anterior cruzados por los conceptos de Capital Social y Liderazgo.

En primer lugar se presentan los antecedentes del programa CCHB, los que pretenden enmarcar el estudio en la Política Cultural que lo impulsa. Sobre esta base se desarrollan objetivos, componentes, estrategia de implementación y resultados esperados en los CCB.

En segundo lugar, se expone el marco teórico que explica la discusión de base, contexto y trayectoria de ambos conceptos –Capital Social y Liderazgo-, avanzando hacia una propuesta teórica de constructos más específicos a las necesidades del estudio y a los objetivos planteados: *Capital Social Comunitario y Liderazgo Transformacional Comunitario*. En base a esta propuesta de conceptos se identifican las características y dimensiones que los componen. Para avanzar en la operacionalización de los mismos, se propone un análisis que integra la teoría con lo programático, lo que permitirá darle coherencia al estudio en función de las características de ambos conceptos en los comités culturales barriales.

En tercer lugar se presenta la metodológica del estudio que plantea un estudio mixto, cualitativo y cuantitativo, que pretende por una parte entregar una visión general de las características de los CCB activos y profundiza en elementos de Capital Social y Liderazgo a través de un Análisis de Casos.

A continuación se presentan los resultados del estudio en dos apartados distintos. El primero que caracteriza a los CCB y sus integrantes según dimensiones de Capital Social y Liderazgo y el segundo que profundiza en estos aspectos en tres casos seleccionados de CCB activos.

Finalmente se presentan las conclusiones resaltando buenas prácticas y recomendaciones al CNCA.

II. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA CREANDO CHILE EN MI BARRIO

POLÍTICA CULTURAL 2005-2010

La Política Cultural 2005 – 2010 (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2005) entrega los lineamientos estratégicos para que el Consejo Nacional de la Cultura y la Artes (CNCA) desarrolle el Programa Creando Chile en mi Barrio.

El diagnóstico realizado para la elaboración de la Política Cultural, establece que la evolución en equipamiento e infraestructura de los hogares actual ha permitido a las familias acceder a bienes y servicios culturales desde su propio hogar a través de los medios de comunicación (televisión y radio). Sin embargo, fuera del hogar existiría una profunda inequidad en el acceso a este tipo de bienes y servicios, situación directamente asociada a los niveles de ingresos de las personas y familias.

Al indagar en este punto, el diagnóstico muestra una preocupación en cuanto al desarrollo de la sociedad en torno al acceso a la cultura, ya que, aun cuando se han observado importantes avances en temas de equidad, pobreza y derechos humanos, entre otros, la sociedad chilena se limitaba, a un *consumo cultural de pobreza*¹ (CNCA) pateado por la oferta de los medios de comunicación. La preocupación en torno a este punto dice relación con que esa conducta social se asocia a falta de socialización, menor valoración de la diversidad y menor valoración de la democracia.

La Política Cultural 2005 – 2010, establece 9 principios que también otorgan sustento a la creación del programa:

1. Afirmación de la identidad y la diversidad cultural de Chile.
2. Libertad de creación y expresión.
3. Participación democrática y autónoma de la ciudadanía en el desarrollo cultural.
4. Rol Insustituible y deber del Estado.
5. Educar para la apreciación de la cultura y la formación del espíritu reflexivo y crítico.
6. Preservación, conservación, difusión del patrimonio cultural y rescate de la memoria.
7. Igualdad de acceso al arte, los bienes culturales y las tecnologías.
8. Descentralización de la política cultural y desarrollo cultural equilibrado.
9. Profundizar la inserción en el mundo.

¹ Este concepto es utilizado por en el Documento La Política Pública Cultural 2005 – 2010 y se refiere a un consumo cultural que se rige por lo ofrecido especialmente por la televisión y en menos medida por la radio. Tales medios de comunicación no requieren de la salida del hogar para acceder a la cultura que ellos ofrecen.

De estos principios se definen líneas estratégicas, objetivos y medidas. *Participación en la Cultura, Difusión, Acceso y Formación de Audiencias*, es la tercera línea estratégica a desarrollar en la Política Pública Cultural y es la que se relaciona directamente con la creación del Programa.

Los objetivos de esta línea estratégica son:

1. Crear y desarrollar más y mejores audiencias difundiendo la cultura, aumentando la infraestructura, estimulando la gestión, ampliando la formación para la apreciación de las artes e instando por una mayor calidad de los medios de comunicación.
2. Aumentar el acceso de los grupos de escasos recursos y de los grupos vulnerables a los bienes de consumo cultural, generando las condiciones iniciales para una relación permanente entre los miembros de estos grupos y la actividad cultural.
3. Fomentar la participación y la organización ciudadana descentralizada con fines culturales.

EL PROGRAMA “CREANDO CHILE EN MI BARRIO” (CCHB)

El Programa CCHB busca promover procesos de co-producción de estrategias y actividades que recojan las demandas, motivaciones y experiencias de las y los ciudadanos involucrados, enfocándose especialmente en el fortalecimiento de su asociatividad.

Además busca favorecer la articulación de propuestas y contribuciones entre organizaciones de la sociedad civil, artistas e instituciones públicas y privadas, aspirando a desarrollar entre ellos una estrategia centrada en el acceso de la ciudadanía al goce de los bienes y servicios culturales y artísticos.

En esta lógica el programa adopta un enfoque gubernamental participativo, planteando una intervención socio-cultural territorial orientada a superar la falta de acceso, expresión y desarrollo artístico cultural en sectores empobrecidos y socialmente vulnerables.

En este contexto el propósito del Programa es *Mejorar las condiciones de Acceso a la cultura y a las artes de las personas que viven en barrios o localidades vulnerables y alejadas geográficamente.*

El objetivo general del CCHB es *fortalecer y movilizar las capacidades artísticas, culturales, creativas y de emprendimiento de habitantes de 40 barrios a lo largo del país, a través del acceso a los bienes culturales de poblaciones económicamente vulnerables y geográficamente aisladas, así como la elaboración y ejecución de planes de desarrollo artístico cultural barrial consensuados por la comunidad.*

Los objetivos específicos son:

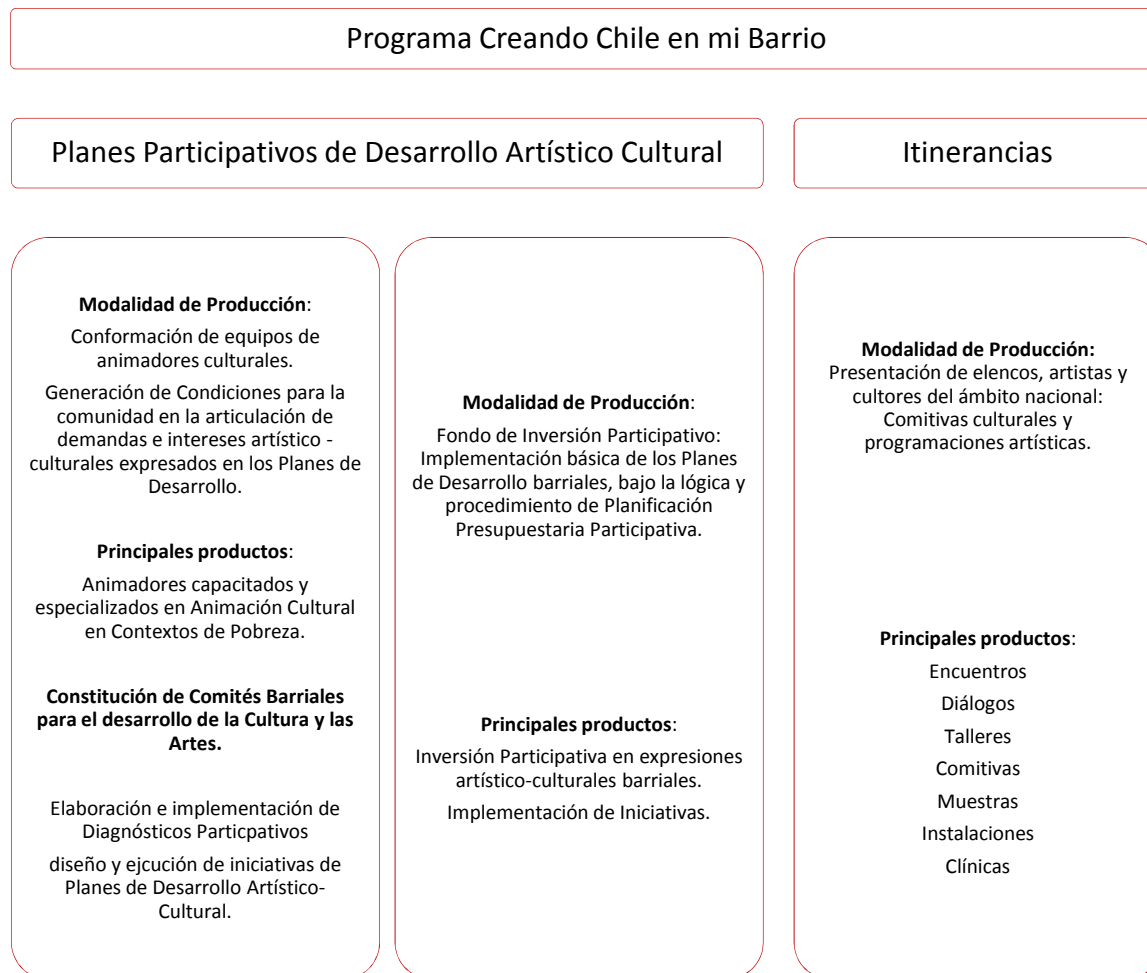
1. Contar con un equipo de animadores culturales capacitados que potencien y faciliten procesos de desarrollo cultural barrial.
2. Apoyar el emprendimiento cultural barrial mediante el financiamiento de actividades locales consensuadas por la comunidad y el barrio.
3. Asegurar que cada barrio seleccionado cuente con la presencia de, a lo menos, una programación artística itinerante.
4. Contar con artistas y cultores reconocidos nacionalmente para lograr un intercambio con la comunidad, basado en las experiencias generadas por vivencias artístico culturales que aporten a la valoración de nuestra identidad.

Los Componentes del programa en el que se despliegan estos objetivos son:

- a. *Planes Participativos de Desarrollo Artístico- Cultural*, cuyo objetivo es la elaboración de Planes de Desarrollo Cultural y artísticos en barrios, diseñados con participación activa de la comunidad, apoyados por equipos de Animadores Culturales que facilitan, asesoran y acompañan el proceso.. Para ello, se cuenta con el apoyo de un *Fondo de Inversión Participativo*, que permite la implementación básica de estos Planes, expresadas en diversas iniciativas artístico-culturales, desde un enfoque de procedimiento de planificación presupuestaria participativa que sumará otros aportes de la comunidad e instancias colaboradoras del programa.
- b. *Itinerancias Artísticas*, componente que tiene el doble propósito de permitir el acceso a programación artística nacional de calidad y estimular, a través de trabajos de extensión, los procesos de desarrollo culturales comunitario que se están gestando en el barrio. Lo anterior con miras a democratizar el acceso a las actividades artístico-culturales, promover el intercambio entre los artistas y cultores de las distintas disciplinas artísticas y la comunidad en su conjunto, e incentivar la formación de público en barrios vulnerables.

El siguiente diagrama describe los componentes y menciona en cada uno la modalidad de producción que desarrolla y sus principales productos asociados.

CUADRO 1: Componentes, Modalidades de Producción y Productos Asociados al Programa CCHB



(Plan Nacional de Formación y Capacitación para Animadores y Animadoras Culturales, 2008)

El programa además supone su desarrollo de acuerdo a ámbitos estratégicos, los que se conceptualizan en la siguiente tabla:

TABLA 1: Ámbitos Estratégicos del Programa Creando Chile en mi Barrio y Conceptos Claves

Ámbitos estratégicos	Conceptos Claves
Patrimonio Cultural	El patrimonio cultural está formado por los bienes culturales que la historia ha legado a una comunidad. Es la herencia recibida de los antepasados, y que viene a ser el testimonio de su existencia, de su visión de mundo, de sus formas de vida y de su manera de ser, y es también el legado que se deja a las generaciones futuras.
Acceso a Bienes y Servicios Culturales	Acceso de los grupos de escasos recursos y de los grupos vulnerables a los bienes de consumo cultural, generando las condiciones iniciales para una relación permanente entre los miembros de estos grupos y la actividad cultural.
Organización y Participación Barrial (Fomento y fortalecimiento de asociatividad cultural local)	Asociatividad corresponde a “Aquella organización voluntaria y no remunerada de personas o grupos que establecen un vínculo explícito, con el fin de conseguir un objetivo común”. Es el despliegue de la individualidad en ámbitos sociales compartidos de integración social bajo premisas (pautas, valores, identidades) propias del mundo de vida de los participantes, estableciéndose modalidades de convivencia en la que se comparten afectos y experiencias en situaciones de interacción cara a cara, sustentadas en la presencia y los intercambios horizontales.
Fortalecimiento de la Identidad y sentido de pertenencia local	“El concepto de identidad guía al de identidad cultural que se estructura sobre la base de vivencias compartidas; de afinidades, de sentimientos y emociones; de experiencias que han otorgado una determinada visión de mundo, comunicando ideales de significatividad vital cuyo arranque está en una misma raíz histórica particular”.
Desarrollo de expresiones artístico – culturales y creadores locales	Reconocimiento y fortalecimiento de las expresiones y producciones artísticas y culturales presentes en los barrios.
Apoyo y Fomento a la Gestión Cultural	Gestión Cultural corresponde a “...propiciar y comprender procesos culturales; potenciar los actos creadores y receptores de individuos, comunidades y grupos sociales”.

(Memoria Programa Creando Chile en mi Barrio. Fase Instalación 40 barrios- año 2007)

LA FOCALIZACIÓN

La materialización de los objetivos del programa en estos componentes se traduce en una intervención socio cultural territorial que considera la inequidad como elemento de diagnóstico. Con tales insumos es que el programa establece criterios de focalización²:

- a. Condición del barrio, distinguiendo entre:
 - Barrios críticos, caracterizados por una alta concentración de deterioro urbano y vulnerabilidad social, que presentan déficit de infraestructura y otros déficits de escala mayor, y que pueden requerir modificaciones del espacio construido (MINVU).
 - Barrios vulnerables, caracterizados por la desvalorización, deterioro urbano significativo y vulnerabilidad social, que presentan algún déficit o necesidad de mejoramiento en escala menor del espacio público, equipamiento o fachadas (MINVU).
- b. Acceso a infraestructura cultural en el entorno.
- c. Disponibilidad de espacio público de libre acceso.
- d. Grado de avance en instancias participativas y organizativas en el barrio.

Es importante destacar que a partir de la sistematización de la primera fase de instalación del programa Creando Chile en mi Barrio elaborada por el CNCA en junio de 2008, se organizan los barrios ya focalizados en una tipología que los describe y agrupa de acuerdo a características históricas más específicas. Esta categorización pretende ser flexible, con lo cual un territorio podría tener de más de una modalidad.

Las modalidades son las siguientes:

- i. Poblaciones producto de radicaciones y soluciones habitacionales realizadas en el contexto de Dictadura Militar y retorno a la Democracia.
- ii. Poblaciones históricas cuyo origen se debe a Tomas de Terreno y “Operaciones Sitio” durante el período 1965-1973.
- iii. Barrios de corte patrimonial.
- iv. Macro-barrios o territorios a escala comunal.
- v. Barrios de clase media sujetos a procesos de decadencia y aislamiento urbano.

² Los barrios, en la primera etapa de implementación del programa, fueron seleccionados en conjunto con el Ministerio de la Vivienda y Urbanismo (MINVU) en el marco de la implementación del programa de Recuperación de Barrios “Quiero mi Barrio”.

EL MODELO OPERATIVO

El modelo de intervención socio-cultural territorial, concibe a las y los habitantes de los barrios como sujetos con capacidades para incidir en las decisiones que afectan sus vidas individual y colectivamente, en relación con su pertenencia y participación en sus comunidades y asociaciones barriales.

En este sentido, el programa se distribuye en etapas que se configuran desde los objetivos planteados, productos y resultados esperados, en tiempos delimitados, pero en un proceso continuo y progresivo para la potenciación de las capacidades locales en función de un desarrollo artístico-cultural barrial sustentable.

CUADRO 2: Etapas y Productos Asociados del Programa CCHB



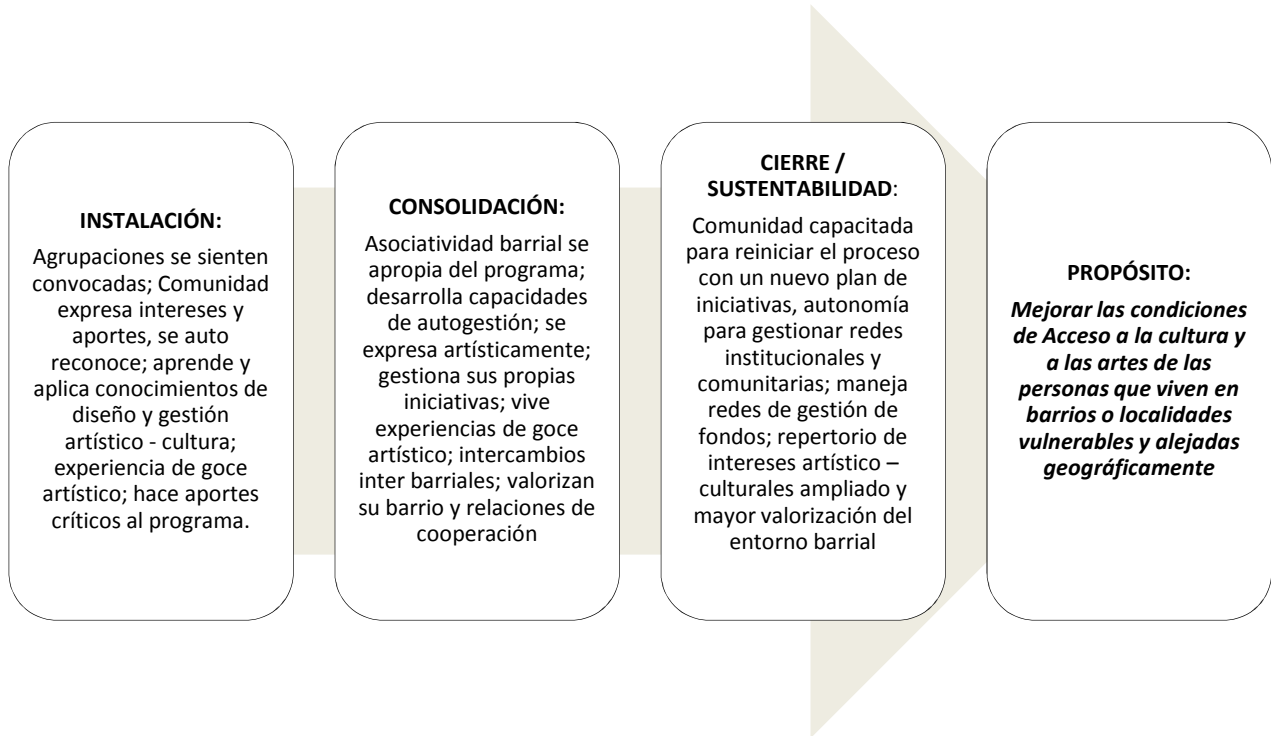
(Plan Nacional de Formación y Capacitación para Animadores y Animadoras Culturales, 2008)

RESULTADOS ESPERADOS

La gestión del programa agrupa los resultados en dos grandes tipos: aquellos que tienen que ver con *procesos de fortalecimiento social*, que empoderan a las comunidades, dejando capacidades instaladas que son requeridas para diferentes campos y aspectos de la vida social y comunitaria; y los que tienen que ver con *procesos formativos o socioeducativos* en el campo específico de la cultura y las artes.

El siguiente esquema muestra los resultados esperados para cada etapa:

CUADRO 3: Resultados esperados para cada Etapa del Programa CCHB



Fuente: (Plan Nacional de Formación y Capacitación para Animadores y Animadoras Culturales, 2008)

El programa entonces, mediante *procesos de fortalecimiento, empoderamiento y asociatividad*, además de *procesos socioeducativos en el campo de la cultura y las artes*, pretende contribuir al desarrollo social y cultural del barrio, y con ello al desarrollo humano de la comunidad.

Ambos procesos están orientados desde la segunda etapa del programa (2009 - 2010) al desarrollo de capacidades en la comunidad, las que se focalizan en el Comité Cultural Barrial.

A través de los *procesos de fortalecimiento, empoderamiento y asociatividad*, se espera que la Comunidad Local:

- Fortalezca su autonomía
- Fortalezca su capacidad de tomar decisiones colectivamente y bajo acuerdos, haciéndose responsable de ellas.
- Fortalezca su auto-concepto, se auto-observe y reconozca.
- Fortalezca los vínculos entre sus miembros, su asociatividad, su capital social intra y extra barrio, compartiendo recursos en red(es).
- Fortalezca sus capacidades de agencia.
- Fortalezca su participación e incidencia en las políticas públicas locales que le afectan.
- Fortalezca el pensamiento crítico de sus integrantes así como nuevos liderazgos.

Estos procesos de fortalecimiento social se relacionan con el ámbito estratégico del Programa denominado *Organización y Participación Barrial* y, en este sentido, con el fomento y el fortalecimiento de la asociatividad cultural local.

A través del despliegue de la individualidad en ámbitos sociales compartidos de integración social, bajo premisas (pautas, valores, identidades) propias del mundo de la vida de los participantes, se establecen modalidades de convivencia en la que se comparten afectos y experiencias en situaciones de interacción cara a cara, sustentadas en la presencia y los intercambios horizontales (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2008, p. 18).

En relación a los *procesos formativos o socioeducativos* en el campo de la cultura y las artes, se espera que la comunidad:

- Aprenda a diseñar, auto-gestionar, comunicar y difundir proyectos artístico-culturales.
- Aprenda a reconocer diferentes lenguajes y manifestaciones artísticas, permitiendo ampliar el repertorio de intereses artístico-culturales.
- Aprenda a re-conocer, recibir activamente, valorar y respetar el patrimonio local y las propias manifestaciones artístico-culturales, así como el patrimonio y las manifestaciones de otros barrios, regiones, países.
- Aprenda a expresarse y comunicarse utilizando medios y lenguajes artísticos.
- Aprenda a apreciar y disfrutar experiencias artísticas/estéticas/culturales, expresando ideas, emociones y sentimientos vinculados a ellas.

Estos procesos se vinculan además a los otros ámbitos estratégicos: *Patrimonio Cultural, Acceso a Bienes y Servicios Culturales, Fortalecimiento de la Identidad y Sentido de Pertenencia Local*.

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LÍDERES CULTURALES Y ARTÍSTICOS DEL BARRIO

El programa, en su globalidad, desarrolla acciones para fortalecer cada una de las situaciones antes descritas. Sin embargo, considerando que el presente estudio pretende detectar y profundizar buenas prácticas en Capital Social y Liderazgo, es que resulta relevante mencionar al menos las competencias genéricas que propone instalar el *Plan de formación y capacitación para líderes culturales y artísticos del barrio*. Estas competencias genéricas aluden a aspectos relevantes de los conceptos antes mencionados.

TABLA 2: Resumen de Competencias Genéricas para Líderes Culturales

COMPETENCIAS GENÉRICAS	DESCRIPCIÓN
EMPODERAMIENTO	Tiene que ver con la capacidad de potenciar a individuos y/o grupos, dándoles responsabilidades para que tengan un profundo sentido del compromiso y la autonomía personal, participen, hagan contribuciones significativas, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir con las necesidades del programa y sus participantes. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
FLEXIBILIDAD/ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Disposición para adaptarse fácilmente, es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones, y con personas y/o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando el propio enfoque a medida que la situación lo requiera.
LIDERAZGO	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipación de escenarios de desarrollo de la acción del grupo. Es la habilidad para fijar objetivos, darles seguimiento y dar <i>feedback</i> , integrando las opiniones del grupo.
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	Tiene que ver con la capacidad de ayudar a las que las personas crezcan integralmente (intelectual, emocional, moral, etc.). Esto implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de aprendizaje.
ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS	Implica el deseo de ayudar a las personas, de detectar, comprender y ayudar a satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de las personas. No sólo es la actitud concreta frente a una persona real, sino que se trata más bien de una actitud permanente de

	contar con las necesidades de las personas para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar las actividades.
HABILIDADES COMUNICACIONALES	Involucra la construcción de diferentes tipos de vínculos, el nivel de vocabulario, el lenguaje verbal y no verbal, la persuasión, la comunicación oral y el impacto. Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación. Es alentar a otros a compartir información, incluye el saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.
INNOVACIÓN	Es la capacidad para modificar cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica ideas soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por la propia función, el programa, los participantes o el campo en el que se actúa.
NEGOCIACIÓN	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir, conducir o controlar una discusión utilizando técnicas de <i>win-win</i> planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
TRABAJO EN EQUIPO	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en torno a procesos, tareas, objetivos y metas compartidas. Capacidad de valorar las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

(Plan Nacional de Formación y Capacitación para Animadores y Animadoras Culturales, 2008)

Para implementar este proceso se han construido módulos de formación y capacitación que pretender desarrollar las competencias antes nombradas:

- Módulo I: Participación y ejercicio de liderazgos en mi barrio
- Módulo II: Investigando la historia barrial
- Módulo III: Elaboración de proyectos culturales
- Módulo IV: Producción artística en el barrio
- Módulo V: Cultura y arte en mi barrio. Mirar y aprender

III. MARCO TEÓRICO DEL ESTUDIO

En el ámbito de los programas sociales, el concepto de *buena práctica* dice relación con que el resultado de las intervenciones propuestas e implementadas genere virtudes que apunten a una sociedad más igualitaria, integradora y cohesionada. De esta forma, por medio de la detección de buenas prácticas en la intervención de programas sociales, se estimula una correcta evaluación de los mismos y se retroalimentan los niveles decisionales de política pública a fin de encauzar futuras intervenciones en dichos ámbitos. A su vez es importante develar las dificultades y errores cometidos en el camino de esta manera resaltarlas y no replicarlas.

Este estudio apunta a visibilizar aquellos aspectos que han sido condiciones claves para el éxito de iniciativas promovidas por, o resultado de, intervenciones territoriales de programas que responden a la política pública en cultura, sociales, artísticos y culturales. Se mencionan en plural asumiendo que la especificidad territorial puede dar formas a diferentes tipos de intervenciones de un mismo programa, por lo cual el proceso de detección de buenas prácticas podría también construirse a partir de una diversidad directamente proporcional a la diversidad de los barrios estudiados.

Para efectos del presente estudio, la detección de buenas prácticas irá directamente asociada a aquellos aspectos del Programa CCHB que se relacionen con los dos conceptos claves: Capital Social y Liderazgo Transformacional Comunitario³. Lo anterior significará que a partir de las propuestas conceptuales que a continuación se describen, se considerarán aquellos aspectos programáticos que apunten su mirada hacia la trayectoria, resultados y dinámicas actuales de los Comités Culturales Barriales (CCB), como unidad de análisis del presente estudio. Asimismo, en el marco de los CCB se pondrá el acento en la incidencia de la formación de líderes barriales – a través de Escuelas de Líderes- para la continuidad y sustentabilidad en la auto-gestión de iniciativas artístico-culturales locales.

A continuación se propone un marco teórico que se centra en explicar la discusión de base, contexto y trayectoria de ambos conceptos –Capital Social y Liderazgo-, avanzando hacia una propuesta teórica de constructos más específicos a las necesidades del estudio y a los objetivos planteados: *Capital Social Comunitario (CSC)* y *Liderazgo Transformacional Comunitario (LTC)*. En base a esta propuesta de conceptos se identifican las características y dimensiones que los componen.

³ De acuerdo al trabajo realizado en las primeras etapas del estudio se acuerda entre la consultora y la contraparte la utilización de el concepto de Liderazgo Transformacional Comunitario a cambio de Liderazgo genérico como orientador de estos aspectos a lo largo del estudio.

CAPITAL SOCIAL

Desde la década de los noventa del siglo anterior, la noción de Capital Social se ha convertido en un referente para el diseño de nuevas políticas públicas. Ello porque, a grandes rasgos, ha sido capaz de combinar claves de desarrollo traídas desde las ciencias económicas y políticas, con aspectos de los ámbitos social y cultural que hasta ese entonces no eran considerados. Entre ellos se cuenta la importancia de la participación y la asociatividad para el logro de objetivos de desarrollo, cuya consideración contribuye a asegurar una mayor pertinencia democrática y adecuación local de las intervenciones que realiza el Estado⁴. Esta transdisciplinariedad (Bolívar & Flores, 2011) se ha convertido en una de las potencias del concepto, en el que ideas como las de redes, reciprocidad, civismo y gobernabilidad estarían estrechamente vinculadas.

EL CONCEPTO

Desde una perspectiva general, *“(…) se habla de capital social para destacar el aporte creativo de determinadas formas de organización para dinamizar y potenciar la vida social”* (PNUD, 2000).

Algunas nociones fundacionales refieren al Capital Social como *“El agregado de los recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo”* (Bourdieu, 2001). Lo interesante de este planteamiento tiene relación con la visibilización de una red de vínculos sociales permanentes que se sustentaría en la reciprocidad. A su vez, James Coleman (1990), uno de los padres del concepto, lo define como *“Los recursos socio–estructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones de individuos que están adentro de esa estructura”*. Putnam (1993), en cambio, se escapa de la variante estructural para conceptualizar el capital social como los *“mecanismos de la organización social tales como las redes, normas, y la confianza social que facilita la coordinación y cooperación para beneficios mutuos”*.

En los dos primeros casos el Capital Social sería considerado un recurso asociado a la estructura que, combinado con otros factores, facilita un cierto acceso a beneficios. Aún cuando existe un dejo de individualización en estos enfoques, interpretaciones posteriores superan la crítica poniendo el acento en la discusión respecto de la incapacidad de lo individual para concebirse sin el marco de relaciones sociales que posibilitan estos recursos, enfatizando la importancia de las relaciones sociales y la asociatividad como base para el capital social. En este sentido, los elementos con los que Putnam define el concepto no pueden entenderse si no es en el marco de las múltiples interacciones sociales estables del día a día. Como sintetiza el PNUD, *“se habla de capital social cuando los vínculos conforman una red relativamente sólida y activa de confianza y cooperación”* (2000).

⁴ En este continente, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han sido las instituciones que con mayor rigurosidad han avanzado en el desarrollo teórico del concepto, así como en su sentido y operacionalización práctica dirigida hacia políticas de superación de la pobreza.

Superando la discusión inicial respecto de la predominancia dicotómica de lo individual o lo social en el concepto, se plantea *un continuo entre individuo y sociedad, en el que la dimensión relacional adquiriría una máxima relevancia*. En este sentido, el capital social representaría una vinculación entre la sociabilidad cotidiana de la gente y las estructuras macrosociales. Se trataría, por tanto, de una *relación social de producción*, en el sentido de que moldea la forma en que se configura una sociedad (PNUD, 2000).

Lo cierto es que, desde su instalación en el debate público y académico, la noción de Capital Social no ha estado exenta de una serie de críticas y reconsideraciones. Algunas de estas críticas más profundas están relacionadas con:

1. La falta de claridad conceptual, que no contribuye a precisar sus elementos constitutivos. Se menciona que el transcurso de los años el concepto habría adquirido tantos matices y significados que estaría perdiendo su fuerza analítica (Bebbington, 2005).
2. Estrechamente relacionado con lo anterior, la idea de que el conjunto de procesos cubierto por el concepto no es nuevo y ha sido estudiado bajo otras etiquetas en análisis previos. En este sentido, el término Capital Social simplemente estaría recapturando una percepción presente desde los mismos comienzos de la disciplina sociológica (Portes, 1993, citado por Durston, 2000). En efecto, nociones tan antiguas como la de acción social, o posteriores como el concepto de cohesión social estarían a la base de este tipo de capital. Esto pone en cuestión desde el punto de vista de la discusión epistemológica su condición de enfoque, teoría o paradigma.
3. Por otra parte, la intencionalidad detrás del concepto para supeditar lo social y cultural a aspectos de desarrollo económico. Una reflexión breve en torno a la construcción lingüística de la noción de Capital Social daría cuenta, a modo de ejemplo, de la idea mencionada. En esta construcción, lo social apellidaría a un cierto capital, caracterizado por su posibilidad de ser acumulado, así como por los beneficios garantizados por sus procesos (otorgando crédito), los que conducirían a modelos de desarrollo más democráticos y un mejor ejercicio del civismo (Durston, 2000). En este sentido, *“se fundamenta en una cierta celebración de las capacidades de la comunidad local, teniendo como base un lenguaje muy económico”* (Bebbington, 2005). Inclusive, se menciona la idea de que, de forma intencionada o no, se convierte en un instrumento de análisis e intervención que opera despolitizando o subestimando la política en el desarrollo (Harris, 2002 citado por Bebbington, 2005). La desconfianza que produce el hecho de que esté sustentado en un análisis poco riguroso de la política italiana en sus bases a través de Putnam (Fox, 1996), así como impulsado y conducido por organismos como el Banco Mundial y el BID.

Lo interesante de estas críticas es que, por un lado, dan cuenta de la centralidad de las nociones económicas para el tratamiento de temas de índole psicosocial y sociocultural. Y, por otro lado, relevan la dificultad de comprender este tipo de procesos sin una matriz política previa, poniendo en discusión su neutralidad.

A pesar de estas y otras críticas, desde otros enfoques se corrige el pesimismo, mencionando que esta discusión siempre constructiva no habría hecho más que contribuir a perfeccionar el concepto (Durston, 1999). La principal fortaleza apuntaría a la idea de que, no obstante sus defectos, *“el concepto se ha vuelto tan empleado porque pone en el debate un conjunto de temas vueltos invisibles por las políticas y teorías dominantes, y sugiere de una manera muy explícita: que la dimensión social de la existencia humana puede ser tan importante como las dimensiones económicas; que lo social subyace a cualquier otra acción económica o política (es decir, que todo está integrado); y que lo social constituye una dimensión de la calidad de vida tan importante como la económica”* (Bebbington, 2005). En este sentido, la transdisciplinariedad que contiene en la base de los procesos que lo caracterizan sería la clave de su potencia.

CAPITAL SOCIAL COMUNITARIO (CSC)

Dentro del amplio paraguas conceptual otorgado por este enfoque, han sido Alejandro Portes (1997) y John Durston (1999, 2000, 2001, 2003) dos de los referentes de la desagregación teórica y operativa del concepto *para el ámbito local o comunitario*. Por un lado, Portes distingue entre capital individual y capital colectivo o comunitario, expresándose este último en instituciones complejas, con contenido de cooperación y gestión, a diferencia de las redes egocentradas con contenido de reciprocidad y confianza, donde se expresaría el capital social individual. En este sentido, y en la lógica del continuo entre individuo y sociedad antes mencionado, el establecimiento de relaciones de reciprocidad y confianza, características del capital social individual, serían claves para la construcción de la dimensión colectiva o comunitaria del mismo.

A su vez, Durston (1999, 2000) ofrece un modelo analítico sobre capital social que considera en cinco formas o niveles - individual, grupal, comunitario, de puente y societal-, dentro de las cuales el capital social comunitario sería determinante para sentar las bases microsociales de aspectos cívicos y de adecuada gobernanza en el ámbito nacional. Para este autor la comunidad -en su sentido clásico- abarca y realiza una actividad coordinada con un cierto propósito común, autogobierno, superestructura cultural y sentido de identidad. Recogiendo a Portes, menciona que el capital social comunitario estaría constituido por las normas y estructuras que conforman las instituciones de cooperación grupal. En este sentido, residiría, por tanto, *“no en relaciones diádicas, sino en sistemas complejos, en sus estructuras normativas, gestionarias y sancionadoras”* (Durston, 2000, p. 21)

Durston explora las características propias del *Capital Social Comunitario (CSC)*, insistiendo en la importancia de las relaciones de confianza y las redes interpersonales de reciprocidad como precursoras de instituciones de mayor complejidad en la sociedad que posibilitan el establecimiento del bienestar común y cambios de más largo plazo. Para ello, el autor pone el énfasis teórico en que el CSC *“no es un recurso individual, sino una forma de institucionalidad social”*, en este caso de la comunidad local, donde los participantes del mismo *“plantan el bien común como objetivo (en forma explícita o implícita), aunque éste puede no lograrse”* (Durston, 1999, p. 104)

Para este autor la condición básica del CSC es que está constituido por normas, prácticas y relaciones interpersonales *existentes y observables*, siendo el conjunto de *institucionalidad informal* en torno a estas normas y relaciones, aunque también formal, lo que determina el funcionamiento de las prácticas de estas organizaciones.

Aplicado a políticas públicas que recojan el concepto desde el nivel de lo local, y muy relacionado con políticas de superación de la pobreza y la exclusión social, la participación ciudadana en el territorio es uno de los ejes centrales deseables del CSC.

En esta lógica se han discutido variados elementos respecto del tipo de CSC deseable, relevando que no cualquier tipo de capital social sería adecuado a procesos de desarrollo. Por ejemplo, mafias o sectas, con una cohesión social fuerte, características predominantes de confianza social y reciprocidad, no entrarían en la definición de un CSC o grupal deseable, al poner en cuestión las normas básicas de la sociedad.

Asociado al aspecto cultural del concepto de capital social, un punto clave relacionado con la creación de CSC es el sustrato previo de asociatividad que haya existido en ese territorio. Este halo de asociatividad previa no necesariamente tendería a reflejarse en un capital social actual fuerte, aunque sí tendría relevancia en el momento de generar políticas para su fortalecimiento.

Existen opiniones encontradas al respecto. Putnam opina que no es posible crear o instalar capital social allí donde no existen rasgos que refieran a algún nivel de asociatividad; su célebre frase "*los que tienen, consiguen*" (Putnam, 1993) es ejemplificadora en este sentido. En cambio, Durston (1999) defiende⁵ que a través de políticas de fortalecimiento de capital social en territorios que carecen de ella es posible generar CSC, y este hallazgo básicamente se relaciona con el pasado asociativo de la comunidad. Es decir, en la medida en que algunos de los miembros de dicha comunidad hayan vivido experiencias de cooperación y reciprocidad, una política de estímulo al capital social tiene importantes probabilidades de ser efectiva.

Autores que adhieren y critican el concepto, han identificado una serie de características institucionales y funciones del CSC:

- El control social a través de la imposición de normas compartidas por el grupo y la sanción por oprobio o castigo de individuos transgresores;
- La creación de confianza entre los miembros de un grupo;
- La cooperación coordinada en tareas que exceden las capacidades de una red;

⁵ Por medio del análisis del caso de una comunidad rural en Chiquimula, Guatemala, Durston (1999) ejemplifica cómo es posible crear capital social en comunidades que carecen de él.

- La resolución de conflictos por líderes o por una judicatura institucionalizada;
- La movilización y gestión de recursos comunitarios;
- La legitimación de líderes y ejecutivos con funciones de gestión y administración, y
- La generación de ámbitos y estructuras de trabajo en equipo.

Como beneficios más específicos que se puede esperar de las instituciones del CSC:

- La prevención y sanción del “*free riders*” o “*polizontes*” (individuos que quieren beneficiarse del capital social sin aportar esfuerzo o recursos propios a su fortalecimiento);
- La producción de bienes públicos creados por estas formas colectivas de capital social, como prevención del delito, sistemas de riego, resolución del conflicto, empresas asociativas más rentables, etc.

CAPITAL SOCIAL EN POLÍTICAS CULTURALES DE DESARROLLO LOCAL

La cultura y el CSC poseen una relación indisoluble y de alta densidad.

La cultura puede definirse en una doble dimensión (Garretón, 2003): La primera, como patrimonio acumulado y en permanente renovación y crecimiento de creaciones materiales y espirituales, procesos de creación y de creatividad de grupos sociales, artistas, intelectuales o científicos, y aparatos, industrias o instituciones que cristalizan esos procesos. La segunda, como la dimensión más amplia e intangible de respuestas a la pregunta por el *sentido personal y colectivo*, a través de creencias, saberes y prácticas.

De esta manera, la cultura se concibe como tejido o sustrato de relaciones sociales y, al mismo tiempo, como producto de esas relaciones sociales. Esas relaciones fluidas se dan en un espacio denominado territorio, y si avanzamos hacia el concepto desde la perspectiva comunitaria, podemos decir que una comunidad específica se conforma a partir de una serie de valores, costumbres, hábitos y formas de hacer o prácticas, algunas de las cuales se van modificando a través del tiempo. Cada vez más el territorio no es sólo una determinante geográfica, es fundamentalmente una construcción histórica y una práctica cultural. En este sentido, es una construcción de referentes identitarios fundamentales para sus habitantes, con los cuales se sintetiza su historia y su memoria (Olmos, 2009). A su vez, a pesar del énfasis economicista, la noción de CSC se sustenta en aspectos relacionales y valóricos vinculados a redes o relaciones de confianza social, reciprocidad, cooperación y civismo, entre otros.

Relacionado con este sustrato simbólico y abstracto que antecede las formas de relacionarse de una comunidad específica en un territorio, no es casual que surja la idea de *capital cultural* como una noción que no sólo abarca las manifestaciones artísticas de una sociedad, sino también refiere a las condiciones materiales y simbólicas de la vida misma. Según Rish Lerner (2005), “*considera las habilidades específicas de un pueblo o comunidad, sus disposiciones y sus hábitos de trabajo, actitudes hacia la educación, espíritu creativo, etc. Parte de este capital se concentra en el patrimonio creativo de una sociedad*”

manifestado por una variedad de atributos multidimensionales: artísticos, estéticos, arquitectónicos, tecnológicos, así como, su valor social, como símbolo de identidad, orgullo, prestigio, solidaridad, progreso, etc. Este capital puede o no ser cuantitativamente medido, pero tiene una relación directa con el valor económico que representa y el desarrollo del capital social, es decir de las redes de comunicación y solidaridad que existen al interior de una comunidad”. Desde esta perspectiva valdría la pena, por lo menos, discutir a efectos del presente estudio la consideración y agregación de aspectos de este tipo de capital en el análisis.

Aunque la incorporación de la cultura como parte de la agenda de políticas públicas para el desarrollo se fecha de manera reciente -en la década de los setentas-, lo cierto es que actualmente existe un amplio consenso en la relevancia de la cultura como estrategia de desarrollo⁶ (Kliksberg, 1999; Garretón, 2003; Rish Lerner, 2005). Esto se daría no solamente a nivel del acceso a bienes y servicios culturales de comunidades de baja inclusión social y cultural, sino también a través del fomento a la visibilización y valoración de sus propias prácticas, hábitos, actividades y producciones culturales con propósitos patrimoniales, estimulando así procesos identitarios locales que releven el sentido de pertenencia a un territorio y/o hacia una actividad concreta.

Asimismo, actualmente existe un incremento del consenso entre gobiernos locales, empresarios y sociedad civil con respecto a la importante contribución de las políticas culturales en el desarrollo de la economía local, en la regeneración de espacios urbanos locales, en el estímulo a la cohesión e inclusión social, en la atracción de turistas e inversionistas, y en general, al mejoramiento de la calidad de vida (Rish Lerner, 2005). Actualmente la cultura es definida por los gobiernos predominantemente europeos como: 1) un instrumento social de cambio y 2) un eje económicamente productivo.

Enmarcadas en los nuevos instrumentos de derechos respecto de su vinculación con el desarrollo de los países, los aspectos de inclusión y cohesión social, solidaridad, generación de redes, autonomía de las localidades, entre otros temas, las políticas culturales contienen en sus bases aspectos de capital CSC que los vuelven indisociables.

CAPITAL SOCIAL EN CHILE: PROGRAMAS DE SUPERACIÓN DE LA POBREZA Y SU MEDICIÓN

La noción de capital social se ha transformado, para aquellas instituciones dedicadas a temas de desarrollo y empoderamiento comunitario, en un paradigma de emergencia de lo comunitario.

⁶ Al respecto, Garretón (2003) realiza un interesante análisis sobre las razones que llevaron a la cultura a posicionarse como una estrategia de desarrollo. Ello implicó una transformación de la comprensión del concepto, desde una noción estática, simbólica y patrimonial, hacia un elemento directo de la producción en un contexto de globalización tecnológica, resurgimiento de la relevancia de grupos identitarios, entre otros procesos que le han permitido una cierta centralidad y autonomía.

En términos de intervención social, en nuestro país la noción de capital social ha remitido a las *relaciones sociales* y a los *procesos de subjetivación*, por lo que ha constituido una estrategia atractiva para explorar las modificaciones que han sufrido las relaciones sociales a partir de los procesos de modernización excluyente que ha vivido Chile desde la década de los '80. En este sentido, las políticas de superación de la pobreza y los programas sociales y culturales generadores de capacidades pueden ser entendidas como estrategias destinadas a movilizar y/o activar los capitales sociales de las comunidades pobres, de modo de aumentar sus grados de autonomía y empoderamiento social.

Las experiencias prácticas de medición del capital social asociadas al contexto nacional y latinoamericano frecuentemente han tenido su marco en programas de superación de la pobreza: tanto en el ámbito de la construcción de presupuestos participativos originados en la emblemática experiencia de Porto Alegre, como en el estudio de transformaciones en sectores rurales, entre otros múltiples casos⁷.

Si bien ha existido una visibilización del concepto de capital social en el discurso de la políticas públicas *“el examen de la aptitud del Estado para aplicar este enfoque arroja resultados muy limitados”* (Arriagada, 2005).

Por otro lado, el PNUD (2000); Bolívar y Flores (2011), entre otros, manifiestan que la ambigüedad conceptual dificulta enormemente avanzar en la medición.

De hecho, poner en marcha programas de superación de la pobreza adoptando la perspectiva del capital social entraña considerar desde un inicio las relaciones sociales existentes en las comunidades en que se va a intervenir, así como el grado de participación de los miembros de la comunidad en la toma de decisiones (Navarro, 2003 citado por Arriagada, 2005). Aun cuando se visualicen los espacios de organización existentes entre los destinatarios, si el programa desconoce las dinámicas propias de las comunidades y sus procesos de autogestión —registrados en la memoria histórica y la tradición de acciones en colaboración de la comunidad—, no es posible consolidar la intervención. Lo mismo ocurre si el foco del programa se pone en la prestación de determinados servicios, sin acoger la especificidad local al planificar sus etapas, ni la experiencia previa de las comunidades, las redes preexistentes y los liderazgos positivos (Racynski & Serrano, 2003).

En particular, el PNUD (2000) ha realizado un esfuerzo importante por operativizar la noción de capital social, desmenuzando sus componentes hacia un intento de medición del concepto. La relevancia de los elementos de comportamiento cívico y de normas comunes de convivencia para que la asociatividad se transforme en un indicador de capital social, aspecto relevado por el PNUD y de interés en las bases técnicas, tiene su contrapartida en la discusión de algunos autores que mencionan que *“incluir el nivel macro-social lleva a extender el concepto hasta hacerlo idéntico a la cultura cívica, con lo que se diluiría el capital social”* (Cuéllar & Bolívar, 2009). Lo cierto es que, como mencionan Bolívar y Flores (2011) *“En*

⁷ Existe abundante sistematización de experiencias latinoamericanas diversas en el libro de Irma Arriagada (2005) (ed.) *“Aprender de la Experiencia: El Capital Social en la Superación de la Pobreza”*.

las investigaciones sobre capital social, no se ha logrado establecer indicadores comunes. Se ha planteado más bien que es un concepto multidimensional, dado que incorpora diferentes niveles, unidades de análisis y los campos que se ven influenciados son diversos. Además varían de acuerdo a cada formulación teórica y experiencia que se tiene, debido a la evolución de las relaciones sociales y su vínculo con las organizaciones informales e instituciones formales. No se han dirigido esfuerzos en los estudios para medir el capital social de una forma común, por el contrario se han anclado a indicadores utilizados en otros índices y mediciones que van desde medidas de confianza, tendencias políticas, movilidad social” (Bolívar & Flores, 2011, p. 13).

Por otra parte, de la literatura se desprende una cierta amplitud y heterogeneidad en los intentos por medir el concepto en la realidad social. Como mencionan Cuéllar y Bolívar (2009), *“la coexistencia no resuelta de estas visiones y estrategias de determinación del campo del capital social tiene incidencia en el plano de la selección de indicadores. Las propuestas más conocidas incluyen no sólo indicadores del campo reducido del capital social -redes y confianza-, sino también de las normas y valores (solidaridad, reciprocidad), de la extensión y calidad de relaciones sociales comunitarias cotidianas y otros aspectos relacionados”* (Nyhan Jones y Woolcock, 2007; Narayan y Cassidy, 2001 citado por Cuéllar & Bolívar, 2009, p. 205)

Cabe la pregunta por el papel que ocupa también la asociatividad horizontal comunitaria y, en este sentido, las condiciones de existencia de las comunidades en forma previa a la introducción del programa Creando Chile en mi Barrio. En este caso, la distinción entre capital social formal e informal resultará un factor interesante, considerando que abre la puerta a la reflexión sobre la existencia y/o generación de micro-civismos en comunidades de alta vulnerabilidad social, los que más allá de expresarse en su vinculación con las instituciones, se expresa en los comportamientos y conductas con otros en la vida cotidiana.

Otro elemento relevante que se desprende de lo anterior y que se ha considerado para la operacionalización y el análisis del concepto de capital social se refiere a la vinculación entre espacios micro y macrosociales, o dicho de otro modo, *la relación entre la inter-subjetividad y las estructuras sociales*, que será interesante observar en cuanto a la durabilidad de los efectos del programa y, en general, de programas institucionalizados de intervención social que buscan generar capacidades en las comunidades. Asimismo, también vale la pena poner atención en las relaciones entre el Comité y otras estructuras o actores territoriales tales como los animadores socioculturales.

En la misma línea, considerando lo referido en el informe del PNUD sobre los grados de vinculación, donde se postula que una vinculación débil puede ser prodigiosa para avanzar en actividades concretas en torno a un objetivo común, cabe la pregunta sobre si resulta este tipo de vinculación un factor positivo en el momento de contribuir a la sustentabilidad de la intervención. Al respecto, estudios actuales sobre la precaria relación de sectores marginales urbanos con el uso y validación de normas sociales y autoridades políticas (Araujo, 2009) obligan a cuestionar los grados de presencia de CSC en

contextos urbanos corroídos por procesos de individualización, percepciones de discriminación diversas y malestar social.

Lo que sí está claro a partir de la discusión, es que se hace necesario enfocar el capital social como un proceso multidimensional que se desarrolla en un espacio-tiempo concreto, considerando la historia y la memoria de las relaciones en ese territorio. Como bien refiere el PNUD, se trata de un conjunto de elementos dispares y poco asibles: las dinámicas internas de los diversos tipos de asociaciones, la formulación o redefinición de objetivos y su relación con el entorno social, la trayectoria temporal, las relaciones entre organizaciones formales y emergentes, informales, el papel de los liderazgos, entre otros aspectos.

Sin el interés de analizar los aspectos operativos de medición del capital social, la disposición o postura de esta investigación abordará por una parte, la medición de CSC de una manera flexible, lo que significa que se evaluará la incorporación de aspectos específicos del CSC acorde a la realidad del Programa Creando Chile en mi Barrio.

Por otra parte esto significa que en la propuesta práctica de operacionalización, se procederá a transversalizar los aspectos del programa con énfasis en la medición cultural del concepto, recogiendo elementos de la noción de capital cultural, así como de las aproximaciones contemporáneas a la noción de cultura y nuevas políticas culturales.

LIDERAZGO

El concepto de liderazgo posee una larga trayectoria, siendo en general, propio de la psicología organizacional, y sus estudios enfocados a mejorar el rendimiento y producción de la empresa, así como el manejo del clima y cultura empresarial.

En ese sentido, la transmisión al ámbito comunitario es en términos teóricos escasa, y estudia principalmente la forma en que el liderazgo puede relacionarse con el empoderamiento de la comunidad, y los tipos de líderes más apropiados para promoverlo.

TRAYECTORIA TEÓRICA DEL CONCEPTO

En un principio, los estudios estuvieron enfocados principalmente en los líderes, considerando el liderazgo como un elemento propio de la personalidad de un individuo, y se crearon teorías a fin de identificar esos rasgos. Estas son las llamadas *Teorías de Rasgos* y determinan que las características de los líderes, tanto psicológicas como físicas, serían estables en el tiempo, es decir, son condiciones innatas.

Más adelante, algunos teóricos⁸ consideraron que no eran los elementos propios de la personalidad del líder lo que lo hacía ser un líder, sino sus comportamientos y acciones. Estas son las *Teorías Conductuales*, cuya gran innovación tiene que ver con la posibilidad de hacer “capacitable” el liderazgo.

Con la posterior aparición de las *Teorías Situacionales*, se integra a la discusión sobre liderazgo el análisis sobre el contexto, la importancia de los seguidores y las características de la tarea, entre otras. Estas teorías son numerosas y dentro de las más conocidas está la de Hersey y Blanchard (1977), que destaca que la madurez de los seguidores influye en el estilo de liderazgo más pertinente para resolver una tarea determinada.

Finalmente, la teoría del Liderazgo Transformacional toma algunas de estas contribuciones y se consolida como una de las teorías más aceptadas actualmente. En ella, confluyen las características y conductas del líder con las atribuciones de los seguidores, variables contextuales y tipo de meta, entre otros, pero su característica fundamental es que comprende el liderazgo como un proceso de vínculo entre los líderes y seguidores.

⁸ Al respecto: Estudios de la universidad Estatal de Ohio (1940), Estudios de la Universidad de Michigan, Rejilla Gerencial de Blake & Mounton, entre otros.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

La teoría del Liderazgo Transformacional, es propuesta por primera vez por James M. Burns el año 1978, y centra su estudio en el liderazgo como proceso, tal como lo hacen algunas de las teorías situacionales. Burns (op. cit.) diferencia entre Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional, considerado el primero como generador de un cambio a partir de condiciones de influencia en términos valóricos y concepciones de la realidad social. En cambio en el Liderazgo Transaccional, también descrito por Burns, el proceso de cambio es guiado por recompensas y castigos. Esta teoría pone énfasis en las consecuencias sociales producto de los procesos de liderazgo. El Liderazgo Transformacional sería entonces, **el proceso de liderazgo donde realmente se produciría un cambio motivacional en el grupo, lo que lo guiaría hacia importantes mejoras.**

Más adelante, Bass y Avolio (1996) crearon una operacionalización de la teoría de Burns. En ella, se propone una evolución de la competencia que va desde el Liderazgo Laissez Faire (o “liderazgo dejar hacer”), pasa por el Liderazgo Transaccional (asociado a roles formales) y termina en el Liderazgo Transformacional. Este se llamó el Modelo de Rango Total. En él, el líder transformacional contiene los otros dos tipos de liderazgo, teniendo la opción incluso de elegir cambiar de estilo a partir de las necesidades de los seguidores.

A continuación se presenta una breve descripción de cada tipo de liderazgo:

Liderazgo Laissez Faire: Este concepto es desarrollado originalmente por Lewin y Lippit (1938) quienes consideran que este tipo de liderazgo evita el poder y la responsabilidad, y el grupo depende de sí mismo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. En este estilo el líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste hacer su propia iniciativa. A pesar de la imagen negligente de este estilo, puede ofrecer ventajas como que los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y que los subordinados organicen sus propios objetivos. Sin embargo, el líder tiene un papel inexistente, dejando a los grupos sin coordinación entre ellos. Bass (1985) toma esta definición y la adapta concluyendo que se trata de un estilo de liderazgo donde **el líder no interviene en las actividades grupales, se abstiene de guiar, es pasivo, y se limita a proporcionar información sólo cuando los miembros de la organización se lo solicitan.** (Vega & Zavala, 2004)

Liderazgo Transaccional: En la operacionalización este tipo de liderazgo se mantiene en base a el intercambio. En este caso, el líder y los seguidores actúan en base a sus propios beneficios, negociando incentivos por lealtad y esfuerzo. La complejidad estaría en identificar las motivaciones y deseos de los seguidores, y negociar desde ese conocimiento. En términos prácticos, se considera la **Gestión Por Excepción Pasiva y Activa**, siendo la primera la actuación del líder cuando se produce un quiebre en el proceso (se presenta un problema, o algo falla y es imperativo que el líder actúe), mientras que la segunda implica la acción preventiva. A esto se suma el **Refuerzo Contingente**, que se entiende como un plan de recompensa: El Liderazgo Transformacional logra que los seguidores se esfuercen más de lo necesario o mínimo establecido, en la consecución de las metas comunes (op. cit.).

Liderazgo Transformacional: El concepto se construye a partir de 4 variables independientes, llamadas "4is" (Bass & Avolio, 1996):

1. *Influencia Idealizada:* Despliegue de comportamientos que resultan ser modelos de rol para los seguidores. Los líderes son respetados, admirados y tienen confianza de quienes les siguen, siendo modelos de identificación e imitación.
2. *Motivación Inspiradora:* Entrega de significados y desafíos a los seguidores por el LT, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes los rodea, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con la visión compartida.
3. *Estimulación Intelectual:* Se estimula a los seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el re-encuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones sin enjuiciar los aportes por ser distintos al del líder, ni criticar sus errores en público.
4. *Consideración Individual:* trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. Actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo, haciendo que cada individuo sienta una valoración única.

Se considera al LT como un proceso efectivo para **introducir cambios** en los contextos organizacionales (en este caso, referidos a la comunidad), además de ser un proceso compartido:

"Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque de liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes" (Lupano & Castro, 2005, p. 112).

El cambio conducido por el LT considera dos niveles: un nivel micro, orientado al cambio **en los valores y motivación** de cada uno de los seguidores de manera individual, y uno macro, asociado al **cambio dentro de la cultura organizacional** (en este caso, comunitaria) que se expresa en la interpretación compartida de los eventos, mantiene los límites de la organización y entrega a los miembros una sensación de comunidad, lealtad y compromiso (Bass, 1985, citado por Vega & Zavala, 2004, p. 100).

Además, tendría implicancias asociadas al fortalecimiento de la identidad del grupo, la motivación por temas comunes y el desarrollo personal de cada uno de los subordinados, entre otros.

Por ejemplo, Kark & Shamir (2002) refieren a partir de la Teoría de la Identidad Social (Turner, 1985), que el cambio en la identidad de los seguidores es también un proceso de duelo donde el Líder Transformacional se encarga de generar identificaciones sociales, que no lleven al subordinado a la dependencia del líder. En un proceso de liderazgo transformacional, la identificación social (y no

individual) conduce a resultados colectivos: autoeficacia, autoestima basada en la organización y eficacia colectiva (Pucheu, 2006). Para esto, se requiere que el líder sea parte de un imaginario (organización/comunidad) con el que el sujeto se identifique, en lugar del deseo de ser como el líder, que inhibe al seguidor y concluye en dinámicas de dependencia. En este sentido, es posible vincular la identificación social con algunos aspectos del *Sentido de Comunidad*⁹ también considerados en el CSC.

Un aspecto importante de la teoría del Liderazgo Transformacional, es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores. (Vega & Zavala, 2004, p. 25). Reconocer las particularidades de cada grupo es imperativo para comprender las dinámicas y estructuras de liderazgo presentes en ellos.

⁹ El Sentido de Comunidad hace referencia a la construcción de un proyecto social, común y al concepto de identidad. Más específicamente Mc Millan y Chavis (1986) se refieren al sentido de comunidad cuando las personas que participan de la misma tienen sentimientos de membresía (incluyendo seguridad emocional, pertenencia e identificación, inversión personal en términos de aporte y un sistema de símbolos compartidos); influencia bidireccional (participación); integración y satisfacción de necesidades (personales y colectivas); y conexión emocional compartida (frecuencia y calidad de la interacción y la historia compartida). (ONG POLOC, 2012, p. 9).

LIDERAZGO COMUNITARIO

Aun cuando existen algunos autores que, dentro del desarrollo comunitario, destacan la presencia de líderes de la comunidad, muy pocos de ellos logran conceptualizar una mirada sobre el Liderazgo Comunitario como proceso, centrándose especialmente en las características personales de los líderes locales. Conceptualizar al líder instala la dicotomía líder – seguidor, que en términos comunitarios implica el reconocimiento de que la opinión de algunos actores sería más importante e influyente que la de otros, lo que atenta directamente contra la participación como un proceso de co-construcción de la realidad, a partir de un diálogo entre iguales. Es por eso que **se propone una mirada sobre el proceso que contribuiría a la construcción y reconocimiento de estructuras de liderazgo para cada comunidad, en lugar de perfiles de líderes comunitarios específicos.**

El Liderazgo Comunitario *“es definido por la presencia de un fuerte e intenso componente afectivo; por el despliegue de energía y de trabajo, no sólo del líder, sino del grupo al cual pertenece, pues de hecho una de sus cualidades es la de movilizar a las personas del grupo y de su área de influencia”*. (Montero, 2004, p. 98).

Los procesos de liderazgo estarían presentes de manera natural en todo tipo de comunidades, y se considera al Liderazgo Transformacional como una buena alternativa de describir el tipo de proceso más provechoso en una comunidad, ya que, luego de revisar los componentes fundamentales del desarrollo comunitario, destaca que muchos de ellos pueden ser obtenidos de conductas y actitudes transformacionales.

En este análisis Montero reformula las 4is con énfasis en los aspectos comunitarios:

1. *Influencia idealizada*: Existe respeto y admiración por los líderes, sumado a que son personas amables, alegres, cuidadosas, afectuosas y llanas. Al respecto, en términos comunitarios es fundamental mantener conductas consecuentes y éticas entre los representantes de la comunidad.
2. *Motivación Inspiradora*: Implica una mirada conjunta hacia objetivos comunes de desarrollo de la comunidad, por sobre los intereses individuales, muy relacionado con el Sentido de Comunidad. Asimismo se moviliza y motiva a otros a trabajar en pos de estas metas, delegando tareas y repartiendo responsabilidades, lo que implica el fortalecimiento de compromisos por el bien común. Finalmente, se buscan efectos compensatorios a la participación, equilibrando los gastos de tiempo y energía con la alegría y goce de la tarea.
3. *Estimulación Intelectual*: Procuran estimular intelectualmente a sus compañeras y compañeros de actividades y a otras personas de la comunidad. Se fomenta el desarrollo y uso de capacidades a partir de la asignación de tareas y responsabilidades.
4. *Consideración Individual*: Los líderes conocen personalmente a sus colaboradores y miembros de la comunidad, y buscan su desarrollo personal. Se comunican fácilmente con las personas de la comunidad, se interesan por sus problemas cotidianos y las escuchan con atención.

Además de las dimensiones antes descritas, se propone profundizar en aspectos propiamente de Liderazgos Comunitarios. Se trata de elementos fundamentales para el desarrollo de las comunidades, y que asegurarían la sustentabilidad de los cambios instalados en el proceso de LT. Además asegurarían estilos de liderazgo democráticos y positivos para el fortalecimiento y empoderamiento de la comunidad. Las sub-dimensiones referidas son el Respeto por la Disidencia, Fomento de la Participación y Comunicación. Estos aspectos se encuentran evidentemente relacionados entre sí, y se centran principalmente en la manera en que se relacionan los miembros de la comunidad en estructuras de liderazgo orientadas hacia el desarrollo de comunidades participativas:

1. *Respeto por la Disidencia*: Aparece como un aspecto fundamental para asegurar la participación comunitaria, ya que en la observación de las comunidades, aquellos procesos conducidos por la opinión de sólo algunos miembros generan rechazo y división de la comunidad, impidiendo su desarrollo y la consecución de metas comunes. La existencia de estructuras de liderazgo tolerantes, con capacidad de negociación orientada hacia beneficios conjuntos y con reacciones positivas y constructivas ante la crítica, es fundamental para la conducción de cambios, el apoyo social y la participación de diversos miembros que enriquezcan la discusión y generen nuevas miradas sobre los problemas y desafíos que la comunidad enfrenta.
2. *Fomento a la Participación*: La permanente incorporación de nuevos miembros a las actividades y grupos organizados, así como la distribución de tareas y responsabilidades compromete a un mayor número de personas en la consecución de las metas comunes. El reconocimiento e inclusión de los miembros más tímidos o apartados de la comunidad ofrece la posibilidad de construir reales proyectos conjuntos, basal para la sustentabilidad de los cambios. Con el mismo fin de sustentabilidad, son fundamentales las estructuras de liderazgo donde los miembros de la comunidad dialoguen y sean capaces de tomar decisiones democráticamente. Esto además, evitaría la aparición de *chivos expiatorios* dentro de la comunidad, así como la centralización de decisiones que podría comenzar a beneficiar a ciertos miembros de manera individual.
3. *Comunicación*: En estructuras de liderazgo comunicativas, los miembros comparten la información y el modo de operar permanentemente. Se intenta evitar que algunos miembros centralicen la información, ya que esto impide la rotación de los miembros en diversos cargos de la organización comunitaria, se intenta promover entonces la Gestión del Conocimiento. Además, la posibilidad de que algunos miembros posean más información que otros atenta contra la toma de decisiones participativa.

Es interesante considerar que, en la concepción comunitaria del líder, existirían aspectos individuales que podrían dificultar la existencia de estructuras de liderazgo comunitario antes descritas. Al respecto, Thudipara (2007) hace un listado de las principales características de los líderes comunitarios (locales) y los pone en comparación a los líderes profesionales. Estas son: Proviene desde la comunidad; Tienen información de primera fuente; No están exigidos a construir reportes; Se identifican con grupos particulares; Son miembros permanentes de la comunidad; Tienen experiencia, aún cuando no están

entrenados profesionalmente; No tiene supervisión en su trabajo; Está más interesado en la comunidad; Su percepción es sesgada; Conocen de los recursos locales; Tienen autoridad dentro de la comunidad; y Cuentan con mayor flexibilidad.

Posiblemente, dada la naturaleza inicial del concepto de Liderazgo Transformacional, sería muy difícil encontrar líderes o comités que reunieran todas las dimensiones (4is) de forma natural en una comunidad, por lo que las estructuras de liderazgo pueden ser entendidas como cuotas del liderazgo repartidas entre distintos miembros de la misma organización.

LIDERAZGO COMO PROCESO DE INFLUENCIA MUTUA

La influencia mutua entre el líder y seguidor(es) es evidente. En las comunidades, los líderes surgen naturalmente, a partir de las atribuciones que la comunidad le otorgue, y mientras sea democrático y mantenga el foco en los objetivos comunes, podrá seguir siendo reconocido como tal.

En la ocupación de este rol, el liderazgo tiene numerosos efectos en la identidad del líder, ya sean estos positivos o negativos. Entre las distintas formas de abordar estos cambios, aparecen las conclusiones de Turner *et al* (2002), quienes observan una ligazón entre el desarrollo moral post-convencional y el liderazgo transformacional. Esto es interesante en la medida en que refiere a una cualidad importante entre las personas que ejercen procesos de liderazgo transformacional, que asegurarían la transparencia en la gestión, y la confianza en que el trabajo que se desarrolla tiene como fin último intereses comunitarios, aspectos fundamentales para la comunidad.

En otro orden de teorías, se plantean jerarquías en torno a los cambios y evolución del líder asociados a su desarrollo personal y que impactan positivamente en sus seguidores. Estas teorías coinciden en que los procesos del líder tienen un inicio en intereses autocentrados y avanzan hacia el altruismo y la comprensión post-formal de los discursos. Bajo esta conceptualización, el líder transformacional debiera tender hacia hacerse innecesario dentro de la comunidad, y prescindible en la consecución de la tarea.

"La paradoja máxima frente a la que se ubica el interventor (en nuestro caso el verdadero líder empoderado) radica en que el objetivo último de su acción es que la comunidad pueda prescindir de sus servicios. No es un salvador, sino una persona optimista, apasionada que tiene una acción relevante como promotor de conductas solidarias en personas que pueden transitar a la autonomía". (Zambrano, 2000, p. 8)

En cuanto a los seguidores/comunidad, el proceso de liderazgo transformacional significa principalmente un cambio en la identidad, (Shamir et al. 1993; Lord et al., 1999), o autoconcepto de los seguidores, a partir de las siguientes ideas: las personas toman decisiones en función de la expresión de sus afectos, valores y autoconcepto; están motivados a aumentar su autoestima y valor propio; están motivados a aumentar su sentido de autoconsistencia (continuidad y congruencia en los aspectos del autoconcepto);

el autoconcepto está compuesto en parte por las identidades obtenidas a partir de roles y vínculos afectivos (Pucheu, 2006).

Sobre esta base, el liderazgo transformacional en los procesos comunitarios tendría una ligadura importante con el empoderamiento comunitario, considerando que la vivencia del proceso impactaría en el autoconcepto de cada uno de los miembros, enriqueciéndolo en aspectos como autoestima, sensación del propio valer, autoeficacia, control, etc. todos propios del empoderamiento.

“Estas afirmaciones son coincidentes con Thomas & Veltheuse (1990), en el sentido de que la expresión de confianza en las capacidades del seguidor y la asignación de significado a la tarea son elementos claves en la generación del estado motivacional asociado a la idea de empowerment.” (Pucheu, 2006, p. 9)

El empoderamiento de los miembros se realiza a partir de la motivación por metas comunes, lo que le entrega el carácter comunitario, complejizando el proceso hacia una mirada colectiva de los logros y la identidad.

En la misma línea, Zarate (2009) sostiene la importancia de la generación de metas conjuntas y visiones comunes desde el principio, para asegurar un proceso de liderazgo exitoso, de participación sostenida, y de compromiso de la organización (comunidad). El trabajo del liderazgo transformacional implica la participación y el empoderamiento como ejes centrales y que sostienen el proceso completo, por lo que no puede concebirse una visión que divida el aporte de seguidores y líderes en la consecución de la tarea.

"The leader cannot create the vision by himself or herself, the leader needs to share a common vision with his or her followers. Leaders must look for the participation of the followers in the creation of the vision of the organization. This is a premise on participative leadership. Followers will not follow until they accept a vision as their own vision" (Zarate, 2009, p. 19)¹⁰.

¹⁰ El líder no puede crear una visión por sí mismo, necesita compartir una visión común con sus seguidores. Los líderes deben buscar la participación de sus seguidores en la creación de la visión de la organización. Esta es una premisa en el liderazgo participativo. Los seguidores no seguirán, hasta que ellos acepten la visión como su propia visión. (Traducción propia).

IV. INTEGRACIÓN CONCEPTUAL Y PROGRAMÁTICA

Este capítulo se reflexiona en torno al ejercicio de sistematización y operacionalización de cada uno de los conceptos antes desarrollados, vale decir Capital Social Comunitario y lo que se ha construido como Liderazgo Transformacional Comunitario (LTC), y cómo estos se acercan a las reflexiones del programa y a las necesidades del estudio.

A continuación se desarrolla primero para el concepto de CSC y posteriormente para el de LTC, una propuesta teórico-práctica de traducción, explicando las dimensiones seleccionadas para cada uno y las razones por las cuales estas dimensiones involucran los aspectos esenciales del estudio. Además, se presenta un esquema explicativo, que contiene una o más dimensiones y sub-dimensiones que componen a cada constructo teórico operacionalizado¹¹.

Para finalizar se acompañan algunas reflexiones teóricas respecto de la necesidad de articular ambos conceptos –CSC y LTC-, así como una propuesta práctica en la cual, debido a la amplitud del concepto de CSC, para efectos del diseño de los instrumentos se procederá a transversalizar las preguntas de LTC a lo largo de las dimensiones del CSC. Por último, se acompañan unas últimas reflexiones respecto de la importancia de integrar los aspectos programáticos relacionados con los conceptos, a efectos de construir instrumentos pertinentes.

¹¹ En anexo 1 es posible ver la *Matriz de Análisis de Dimensiones del Estudio*, ejercicio base del proceso de operacionalización, realizada a partir de la discusión teórica y los principales elementos programáticos relacionados con esta propuesta. El ejercicio ha consistido en la construcción operativa de dimensiones, sub-dimensiones, variables y preguntas que serán la base para los instrumentos de recogida de información a aplicar en el estudio. Allí, cada una de las dimensiones será definida lo más operativamente posible, de manera de que permitan reflejar estos conceptos en la vida cotidiana de las personas entrevistadas.

OPERACIONALIZACIÓN CONCEPTO CAPITAL SOCIAL COMUNITARIO

Asumiendo la opinión de diversos autores mencionados en el marco teórico respecto de la falta de claridad conceptual del Capital Social y, por tanto, de la dificultad de definir indicadores específicos e instrumentos de medición asociados al concepto, se ha construido la siguiente propuesta de operacionalización tomando como base: la discusión teórica, aspectos de medición del concepto realizados por el PNUD en su Informe de Desarrollo Humano del año 2000., y La Encuesta de Capital Social Comunitario, diseñada el año 2002 por la Universidad de Harvard.

Para efectos de la presente investigación, definiremos el **Capital Social Comunitario** como *aquel conjunto de relaciones, normas y valores que promueven redes de confianza y la cooperación entre las personas de un territorio particular, entre éstas y las organizaciones locales con distinto grado de formalidad, entre las propias organizaciones y entre las organizaciones y otras instituciones formales de su entorno directo.*

Sin olvidar que el CSC es un recurso móvil y estará determinado por aspectos contextuales y de intervención en espacios específicos, abarcará las siguientes dimensiones:

1. Una *dimensión relacional*, en la cual están contenidos los tipos de relaciones existentes entre los diversos actores del barrio. Así, las relaciones serán abordadas en una perspectiva cuantitativa definida por la cantidad de relaciones con otros, como en una perspectiva cualitativa referida a la calidad de las mismas. Lo anterior nos llevará a la posibilidad de distinguir entre lazos fuertes y débiles, sin por ello dar por sentado que lazos más fuertes construyen un mejor capital social. En efecto, *“(…) mientras que un vínculo fuerte incrementa la cohesión interna del grupo social al mismo tiempo que los distancia de otros grupos, un vínculo débil facilita la relación entre grupos diferentes”* (PNUD, 2000, p. 112). Asimismo, llevará a observar las relaciones con la institucionalidad local, observando a modo de contexto el grado en que dicha institucionalidad se hace parte de los intereses de la comunidad e inserta políticas públicas en las redes sociales de la localidad.
2. Una *dimensión valórica*, conformada por todos aquellos aspectos asociativos relacionados con la confianza social y la cooperación, así como con el apego a las normas. Aquí, la confianza social y la cooperación cívica no son concebidas únicamente como un recurso dinámico, sino también como un resultado deseable y como un valor en sí mismas. Entenderemos que para que estos valores sean posibles debe existir un nivel de asociatividad. En este sentido, nos ajustaremos a pensar que la asociatividad es condición esencial para el capital social, pero para que la asociatividad contribuya realmente se requiere una cierta orientación cívica ajustada a normas

de convivencia locales. Se pondrá en cuestión en la fase cualitativa de este estudio si para la existencia de un capital social adecuado se requiere como contexto un ambiente de normas de conducta interiorizadas, así como de disposición a colaborar en beneficio de un bien público, y cómo estos elementos se ponen en tensión al observar la convivencia social en medio de procesos de individualización como los actuales.

3. Una *dimensión histórico-identitaria*, que considera aspectos subjetivos de pertenencia al grupo, así como de asociatividad previa a la intervención del Programa. Ello porque, si bien el capital social de un territorio específico es un proceso dinámico (un flujo en un sentido económico), también posee un acumulado histórico que, más que determinar sus resultados, puede despertar o reactivarse en condiciones de estímulo dadas, por ejemplo, a través de una intervención gubernamental como el Programa CCHB. Así, se descansa en la idea de que la memoria de experiencias exitosas de confianza producen una cierta renovación fortalecida (PNUD, 2000). En este sentido, esta dimensión se aleja de una condición de inmutabilidad histórica (abordada por la teoría económica bajo el concepto de stock).
4. Una *dimensión organizacional*, que aborda aspectos propios de las organizaciones como las denominadas Comités Culturales Barriales, en cuanto a sus dinámicas, procesos de aprendizaje y adquisición de capacidades productivas y de gestión que generen autonomía. Aquí, podemos anticipar que tanto la figura del o los líder(es) formal(es) de la organización, como la de las/los animadores socioculturales ocuparán un rol clave. Por un lado, respecto de la relación de los líderes formales con los integrantes de las organizaciones, se intentará despejar cuándo las experiencias de buenas prácticas están asociadas a una *distribución concentrada y segmentada* del mismo, generando una acumulación desigual. Por otra parte, en una combinación entre las dimensiones, se intentará reflexionar en qué medida la continuidad en la relación *a posteriori* con la/el animador sociocultural determina la sustentabilidad de las acciones del comité, y cómo ello se relaciona con la capacidad de autonomía del mismo.

A continuación se muestra un cuadro que ejemplifica la dimensión relacional del CSC, y algunas de sus sub-dimensiones y preguntas asociadas:

CUADRO 4: Ejemplo proceso operacionalización: Dimensión Relacional del concepto Capital Social Comunitario

Capital Social Comunitario		
Dimensión Relacional		
Relaciones Interpersonales	Relaciones entre personas y organizaciones del barrio	Relaciones con Agentes Sociales Formales
<p>¿Qué tipo de relación tiene con los/as vecino/as antes mencionados? (MARCAR MÁS DE UNA)</p> <p>1 Ninguna 2 Nos saludamos y nada más 3 Conversamos un poco 4 Nos prestamos cosas, comida, etc. 5 Nos cuidamos a los hijos/as 6 Trabajamos juntos en proyectos comunes. 8 No sé 9 No responde</p>	<p>¿Durante el 2012, cuántas veces ha trabajado en proyectos comunitarios o colectivos en el barrio? (N°)</p> <p>¿Con qué organizaciones?</p> <p>¿En general qué actividades realiza cuando trabaja en estos proyectos? (Marcar más de una)</p> <p>1. Asiste a reuniones como oyente 2. Apoya preparación de actividades 3. Ayuda en la gestión (llamadas, reuniones con actores claves). 4. Recauda fondos 5. Otros 9 No responde 99 No aplica</p>	<p>Desde la creación del comité, Ud. diría que el trabajo del comité con alguna instancia Municipal:</p> <p>1 Prácticamente no existe 2 Ha sido ocasional 3 Ha sido más bien permanente 9 No responde 99 No aplica</p> <p>¿Con quién(es) se coordina en la Municipalidad? (Abierta: Nombre, Cargo y Departamento)</p> <p>¿Qué tipo de trabajo se realiza con la Municipalidad?</p> <p>1 Ninguno 2 Se presentan proyectos 3 Se piden fondos 4 Otros: ¿Cuáles? 9 No responde 99 No aplica</p>

Fuente: elaboración propia

OPERACIONALIZACION CONCEPTO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMUNITARIO

Para la operacionalización del concepto de LTC se ha utilizado las dimensiones (4is) que explican el concepto de LT, específicamente la operacionalización de Bass y Avolio (1996), el trabajo de transculturización del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) a la realidad chilena (Vega & Zavala, 2004) y los postulados de Montero (2004) sobre el liderazgo Comunitario. Además se definen como dimensiones, componentes del Liderazgo Comunitario, aquellos que más se ajustan a las características de los CCB, en tanto organizaciones de trabajo colectivo orientadas a cambios por el desarrollo de la comunidad, las que ha sido descritas en el apartado teórico.

De esta forma para medir las formas de liderazgos de los CCB se ha determinado 7 dimensiones:

1. *Consideración Individual:* Por tratarse de la dimensión más asociada al “Carisma”, se destacó la necesidad de mantener un trato diferenciado e individualizado por parte de los líderes, una vocación por el desarrollo de los seguidores, la identificación de sus necesidades individuales y el traspaso de capacidades. En este caso, se intenta plantear preguntas del tipo conductual o comportamental por la naturaleza de la variable.
2. *Influencia Idealizada:* Considera las variables asociadas a conductas ejemplares para los seguidores: altruismo, comportamiento ejemplar, transmisión de confianza, exposición de las ideas y valores y clarificación de los propósitos. Estas tienen correlatos conductuales y de atribución, por lo que se plantean preguntas asociadas a la percepción personal.
3. *Motivación Inspiracional:* También de índole perceptual, asociada en mayor medida a la mirada sobre el futuro compartido, la que se compone de las siguientes variables: proyecciones optimistas, visión de metas comunes y confianza social
4. *Estimulación Intelectual:* Para esta última dimensión se considera el fomento y ejercicio de la innovación y creatividad como una de las variables, y una segunda de consideración de otras opiniones, ambos enfocados en la forma en que se genera la planificación y resolución de problemas.
5. *Comunicación:* Pone énfasis en la generación de condiciones autónomas y participativas entre los seguidores/comunidad. El manejo compartido de la información y la gestión del conocimiento, como estrategias de trabajo permanente son contempladas a partir de preguntas de opción cerrada que ilustren el grado de dependencia existente con las figuras de liderazgo.
6. *Fomento de la Participación:* Considera preguntas que caractericen el proceso de toma de decisiones, por una parte, y por otra la capacidad de Integración de nuevos miembros en las estructuras de liderazgo, en términos de inclusividad de distintos intereses comunitarios, y como extensión de la sub-dimensión “consideración individual”.
7. *Respeto por la Disidencia:* Se propone la variable escucha y consideración, asociada también a la participación en la toma de las decisiones, aún por actores no participantes; y una segunda

variable denominada tolerancia a la diferencia que mantiene la lógica de las tres estructuras, ya que puede vincularse con consideración individual pero también, alimenta la variable consideración de otras opiniones.

Para ejemplificar este ejercicio se ha escogido la dimensión *Consideración Individual* que se compone de 4 variables (Trato diferencial, Desarrollador, Identificación de necesidades individuales y Traspaso de Capacidades), a las que hemos agregado sólo 1 ejemplo de preguntas de muchas posibilidades que se muestran en el cuadro completo:

CUADRO 5: Ejemplo proceso operacionalización: Dimensión Consideración Individual del concepto Liderazgo Transformacional Comunitario.

Consideración Individual			
Trato diferencial	Desarrollador	Identificación de necesidades individuales	Traspaso de capacidades
<p>Cuando necesito dar una información o pedir colaboración a un miembro de la comunidad:</p> <p>a. Se cómo se llama, y cómo tengo que hablarle para que se motive y participe.</p> <p>b. Me preocupo de ofrecerle algo que le interese a cambio de su participación y/o colaboración. Así el puede visualizar la ganancia que tendrá.</p> <p>c. Prefiero no involucrarme demasiado con los miembros de la comunidad.</p>	<p>Cuando he trabajado con alguien del comité:</p> <p>Siempre me ayuda a ver mis fortalezas y a mejorar como persona. Siento que me apoya.</p> <p>Me felicita cuando hago algo bien o cuando hemos logrado una tarea.</p> <p>Nunca he trabajado con nadie del comité.</p>	<p>Cuando trabajo con miembros de la comunidad:</p> <p>Entiendo que no todos tienen las mismas necesidades y los apoyo por separado.</p> <p>Trato de que las personas con más dificultades no acaparen toda la atención, sino los que se han esforzado más.</p> <p>Trato de intervenir lo menos posible en el trabajo de los otros.</p>	<p>Los miembros del comité:</p> <p>Se preocupan de hacer actividades de formación o capacitación, donde nos enseñen las cosas que ellos saben.</p> <p>Diseñan actividades donde nosotros somos espectadores.</p> <p>Casi no diseñan ninguna actividad.</p>

Fuente: elaboración propia

REFLEXIONES RESPECTO DE LA ARTICULACIÓN ENTRE LA INTEGRACIÓN CONCEPTUAL Y PROGRAMÁTICA

Un paso más en el fortalecimiento de los instrumentos de levantamiento de información en terreno (encuesta y entrevistas en profundidad) es la construcción de una relación entre estos conceptos, sus dimensiones y los aspectos programáticos. Si bien en los objetivos del programa no hay ninguna alusión directa al fortalecimiento de los Comités como tales, la mayoría de los resultados esperados mencionados por el programa se refieren o están transversalizados por la gestión y actividad de estos comités.

Es así como la figura de los comités culturales barriales va tomando importancia a lo largo de los años de implementación del programa, transformándose en *los* representantes del Programa CCHB a nivel barrial. Esta figura se ve fortalecida en 2008 a través de las escuelas de líderes culturales, las que amplían su cobertura a los miembros de la comunidad interesados, con condiciones para el liderazgo, e idealmente a los miembros de los comités.

Las nociones de CSC Y LTC se transversalizarán a través de diferentes componentes del programa. Es por eso que identificar operacionalmente esta relación permitirá contextualizar la indagación en terreno y, posteriormente, la pertinencia de las recomendaciones que el estudio pueda ofrecer. Además, la imprescindible vinculación entre lo programático y lo conceptual permitirá que las dimensiones de CSC y LTC sean observadas bajo la realidad de las estrategias promovidas por el programa, a la vez que cuando se observen los resultados esperados se haga bajo el prisma que aporta la mirada teórica del presente estudio.

A continuación se presenta un esquema de la reflexión, que identifica a modo de ejemplo la vinculación de resultados esperados del programa con las dimensiones y sub-dimensiones teóricas propuestas para ambos conceptos.

CUADRO 6: Vinculación entre los Resultados Esperados del Programa CCHB y las Dimensiones y Subdimensiones operativas de los conceptos CSC y LTC.

RESULTADOS ESPERADOS PROGRAMA CCHB <i>La comunidad:</i>	DIMENSIONES ASOCIADAS DE CAPITAL SOCIAL COMUNITARIO Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMUNITARIO
Fortalece su capacidad de toma de decisiones colectivamente y bajo acuerdos, haciéndose responsable de ellas	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión Valórica CSC: Cooperación cívica • Dimensión Liderazgo: Consideración individual • Dimensión Liderazgo: Fomento de la Participación
Fortalece vínculos entre sus miembros, su asociatividad, su capital social intra y extra barrio, compartiendo recursos en red(es)	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión Relacional CSC: Relaciones Interpersonales, Relación entre personas y organizaciones del Barrio
Fortalece su participación e incidencia en las políticas públicas locales	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión Relacional CSC: Relaciones con agentes locales formales • Dimensión Organizacional CSC • Dimensión Valórica CSC: Cooperación cívica
Fortalece el pensamiento crítico de sus integrantes así como nuevos liderazgos	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión Liderazgo : Consideración individual • Dimensión Liderazgo : Respeto por la disidencia • Dimensión Organizacional CSC
Aprenda a diseñar, autogestionar, comunicar y difundir proyectos artístico - culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Dim. Organizacional CSC: Generación de capacidades • Dimensión Liderazgo: Motivación inspiradora • Dimensión Liderazgo: Estimulación intelectual
Aprenda a reconocer diferentes lenguajes y manifestaciones artísticas, permitiendo ampliar el repertorio de intereses artístico-culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Dim. Organizacional CSC: Generación de capacidades • Dimensión Liderazgo: Estimulación intelectual • Dimensión Liderazgo : Consideración individual
Aprenda a reconocer, recibir activamente, valorar y respetar el patrimonio local y las propias manifestaciones artístico - culturales, así como el patrimonio y las manifestaciones de otros barrios, regiones, países.	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión Histórico - identitaria (Sentido de Comunidad) CSC • Dimensión Valórica (Confianza social) CSC

Fuente: Elaboración propia

El sentido que tiene esta conexión es darle contexto programático y asociación directa a las preguntas de los instrumentos, es decir, cuando el programa espera que la comunidad (los comités) *fortalezcan los vínculos entre sus miembros, su asociatividad, su capital social intra y extra barrio, compartiendo recursos en red(es)* este elemento será observado en cuanto refleje la Dimensión Relacional (Relaciones Interpersonales, Relación entre personas y organizaciones del Barrio) del CSC descrita en el cuadro de operacionalización.

Así mismo, *fortalecer el pensamiento crítico de sus integrantes así como nuevos liderazgos*, deberá ser mirado bajo el prisma de las dimensiones de *consideración individual*, y de *respeto por la disidencia de LTC*, además de la *Dimensión Organizacional* del CSC.

Por último es importante destacar que algunos de los resultados esperados por el programa tienen relación directa con los conceptos de CSC y LTC, otros no la tienen, por lo tanto para efectos de esta investigación se considerarán aquellos resultados o propósito que engloben aspectos de estos conceptos a través del ejercicio activo del comité cultural barrial como unidad de análisis.

ARTICULACIÓN ENTRE LOS CONCEPTOS DE CAPITAL SOCIAL COMUNITARIO Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMUNITARIO.

CSC y LTC son conceptos estrechamente relacionados, aún cuando ambos provienen de distintas lógicas teóricas, y ponen énfasis en diferentes aspectos. Sin embargo, para la comprensión integrada de ambos constructos como ejes analíticos de este estudio, parece necesario definir la naturaleza posible de esta relación y los puntos de encuentro entre ambas lógicas. A continuación daremos las razones por las cuales, para efectos teóricos y prácticos, procederemos a vincular ambos conceptos.

En términos conceptuales, el nivel de vinculación de CSC y LTC es alto. No es posible concebir procesos de asociatividad barrial sin considerar un liderazgo adecuado.

En este sentido, la relación entre ambos conceptos se torna *fluida y bidireccional*:

- a. Por una parte, cuando se trata del CSC, el establecimiento de redes de reciprocidad, confianza, cooperación y gestión al interior de las organizaciones comunitarias depende de las estructuras de liderazgo desarrolladas al interior de estas organizaciones. En este sentido, podríamos decir que una determinada estructura de liderazgo asociada al LTC produce ciertos valores sociales que compondrían el CSC, tal como se menciona a continuación:

“Se ha encontrado evidencia de la relación existente entre Liderazgo Transformacional y Capital Social¹². El líder transformacional desarrolla Capital Social, lo que involucra relaciones humanas ligadas a las funciones económicas, asegurándoles el desarrollo de recursos morales y bienestar público, otorgándole una dimensión de humanidad al grupo de trabajadores” (Vega & Zavala, 2004, p. 10).

En resumen, el tipo de cambio que el LTC propicia, fortalece el apego a las normas y la confianza social propia del CSC.

- b. Por otra parte, dimensiones como la de la influencia idealizada y motivación inspiradora, característica del Liderazgo Transformacional, refuerzan su posibilidad de existencia en la confianza previa entre los miembros de un barrio, entre los miembros de una organización comunitaria, y entre estos y un líder. Esta confianza social se habría sustentado en un período de gestación previo a la creación de la organización comunitaria y, en este sentido, habría posibilitado que se conformara

¹² Este último se refiere a los recursos morales y bienes públicos que son invertidos en la creación y recreación de las personas en comunidad, por lo que residiría en las relaciones interpersonales que van conformando la comunidad civil y la estructura social. Está entonces constituido por normas sociales, redes efectivas para desarrollar la acción pública, y valores de reciprocidad como: lealtad, confianza y responsabilidad (Cuoto, 1997).

como organización asociativa. En este sentido, el liderazgo se nutre de valores y modelos positivos de relaciones –dados por el CSC- que permiten entre los “adherentes” la identificación y motivación en la consecución de metas comunes.

“De allí, que el liderazgo ejercido en cualquier ámbito de la vida, esté íntimamente relacionado con la educación que pueda haber recibido el líder (...) en cuanto al fomento de la ética y los valores de la responsabilidad, la solidaridad, el respeto, la comprensión, la confianza, entre otros. Es por ello, que las instituciones enfocadas al ámbito de lo social ejercen un rol de fundamental importancia en el fortalecimiento de ese liderazgo social, ya que a través de ella, se pueden transmitir modelos solidarios y sensibles hacia su entorno interno y externo, a través del fortalecimiento del capital social, conduciendo de esta forma al desarrollo sostenible” (Prieto & Fabelo, 2009, p. 57).

Es decir, para que exista un liderazgo, debe haber un soporte institucional y asociativo previo que lo promueva.

Tomando en consideración esta bi-direccionalidad en la relación, la amplitud de la noción de CSC y su comprensión como un proceso la obliga a contener, o por lo menos a relacionar en sus procesos asociativos, aspectos asociados al liderazgo y al empoderamiento de las comunidades. De esta forma, Raúl Atria (2003) al referirse a las dos dimensiones o ejes en que se pueden alinear las distintas formas de abordar la definición del concepto de capital social, menciona:

“La primera dimensión se refiere al capital social entendido como una capacidad específica de movilización de determinados recursos por parte de un grupo; la segunda, se remite a la disponibilidad de redes de relaciones sociales. En torno de la capacidad de movilización convergen dos nociones especialmente importantes, como son el liderazgo y su contrapartida, el empoderamiento”. (Atria, 2003, p. 582).

En este sentido, el liderazgo sería un componente de la dimensión movilizadora de recursos propia del capital social.

Refiriéndose a los aspectos propios de la medición del capital social, y en términos concretos a los aportes de iniciativas FOSIS y otros programas municipales orientados hacia la superación de la pobreza, el PNUD afirma:

“No resulta fácil evaluar su impacto para el capital social, pues la participación de la gente suele adoptar formas muy variadas (Serrano, 1999). El impacto depende no sólo del diseño y la ejecución de los programas, sino también de los liderazgos locales” (PNUD 2000, P.113).

Asimismo, al referirse a aquellos tipos de asociatividad local que estimulan la creación de CSC, se menciona:

“Sobre la base de una integración interna mayor, los factores de asociatividad –la legitimidad y la permanencia de las organizaciones o de sus liderazgos- y una percepción compartida de las fortalezas comunitarias, permiten a los grupos una mayor capacidad de acción” (PNUD 2000, P.163).

Aún cuando en términos teóricos hemos tratado los conceptos o nociones por separado, intentando ser fieles a sus epistemologías y enfoques particulares, para efectos prácticos de la investigación en curso el liderazgo será considerado un elemento transversal al CSC, en la medida en que un adecuado liderazgo potencia la asociatividad, condición del capital social.

Entre tanto, el capital social se presenta como el aspecto fundamental en el fortalecimiento y activación del desarrollo sostenible, ya que se constituye en la manera más directa y práctica de lograr dicho desarrollo, a través de un liderazgo social efectivo y participativo.

En este orden de ideas, existen diferencias significativas entre lo que las organizaciones y las sociedades han entendido y esperado hasta hoy de los líderes y lo que se entiende y espera sean los líderes constructores de capital social en el desarrollo sostenible. En este nuevo paradigma el concepto de liderazgo pierde su carácter individual y pasa a tener una connotación absolutamente social sustentada en las relaciones interpersonales que se generan en las redes sociales.

Es por ello, que la confianza en el capital social es hacia la red, hacia el grupo y las organizaciones y no exclusivamente de una persona o líder de manera individual.

“En realidad, las constelaciones de liderazgos distribuidos tienden a desempeñar un papel fundamental en la activación de los que podemos llamar, con Sumantra Ghoshal, el capital social interno de las organizaciones del conocimiento, esto es, el conjunto de redes de relaciones que se desarrollan en su interior y que se despliegan en intercambios basados en la confianza y en el funcionamiento de normas de reciprocidad” (Longo, 2008, p. 90)

En este esquema, la confianza es un patrimonio del grupo, por tanto es delegable y no distintivo, indelegable en términos individuales. En consecuencia, la responsabilidad se convierte en una condición *sine qua non* para pertenecer al grupo.

La relación planteada entre los dos conceptos, así como la decisión operativa de supeditar uno al otro, se verá expresada a posteriori en los instrumentos de recogida de datos: en particular, en la encuesta de Capital Social y Liderazgo y en las pautas de entrevistas para la siguiente etapa. Sin embargo, el proceso de operacionalización ha sido llevado a cabo para cada concepto en coherencia con la revisión teórica previamente realizada y las lógicas con la que se aplica esta revisión a los principales aspectos del programa.

V. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

OBJETIVO GENERAL

Identificar y modelar buenas prácticas o aprendizajes de capital social y liderazgo de los comités culturales barriales del Programa Creando Chile en mi Barrio, en organizaciones, grupos sociales y/o personas que hayan formado parte de éstos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Elaborar una propuesta teórica en torno a los conceptos de capital social y liderazgo en el marco de los lineamientos del programa.
2. Identificar y caracterizar organizaciones, personas y/o grupos pertenecientes a comités culturales barriales que mantengan actividades culturales en los barrios intervenidos.
3. Caracterizar a los comités barriales según el rol de animadores culturales, el desarrollo de planes artístico-culturales y beneficiarios que participaron de éstos.
4. Realizar un análisis sintético comparado de los casos seleccionados para destacar fortalezas y debilidades de los modelos implícitos en ellas, en lo que respecta a la generación de capacidades asociativas y de liderazgo, dando cuenta de los principales aprendizajes y factores de éxito de dichas experiencias.
5. Elaborar recomendaciones de buenas prácticas en liderazgo y capital social, que permitan dar sustento a las iniciativas de intervención artístico-cultural que desarrolla en CNCA en barrios vulnerables.

PROCEDIMIENTO

Estudio de metodología mixta, el que incluyó un diseño de investigación cualitativo y cuantitativo que pretende relacionar prácticas actuales que desarrollan Comités Culturales Barriales Activos, impulsado por el Programa Creando Chile en mi Barrio durante julio de 2009 y con finalización julio de 2011, con variables contenidas en los conceptos de Capital Social y Liderazgo, teóricamente fundamentadas y relacionadas a la naturaleza del programa.

A través de la recopilación y análisis de fuentes primarias y secundarias se pretende caracterizar a los Comités actualmente activos e identificar factores que hayan favorecido a la condición de vigencia y concluir recomendaciones para el Equipo de Comunidad y Territorio del CNCA.

El estudio se llevó a cabo en 2 etapas.

PRIMERA ETAPA

La primera etapa del estudio fue un recorrido que permite hacer un zoom a las experiencias de Buenas Prácticas de los Comités Culturales Barriales, poniendo como foco del análisis en las variables de Liderazgo y Capital Social.

Esta etapa responde a los objetivos de: *Identificar y caracterizar organizaciones, personas y/o grupos pertenecientes a comités culturales barriales activos; y Caracterizar a los comités barriales según rol de animadores culturales, desarrollo de planes artístico-culturales y beneficiarios que participaron* (objetivos 2 y 3 de las bases técnicas)

Además de las dimensiones de Capital Social y Liderazgo que se establecen en el desarrollo de este estudio, es importante explicar que para el objetivo 3, relacionado a la caracterización de los Comités, el mandante ha hecho especial hincapié en el *rol de los animadores y animadoras culturales* en el sentido de reflexionar sobre el grado de dependencia, o por el contrario, grado de autonomía que lograron los CCB para seguir desarrollando gestión cultural local, más allá de su presencia y apoyo. Otro aspecto a dimensionar se refiere a la *dinámica interna de los CCB*, en cuanto éstas potencian y facilitan gestión cultural local.

Esta Etapa considera dos fases sucesivas, cada una con instrumentos y subproductos específicos:

Una PRIMERA FASE, considera la aplicación telefónica de la *Ficha para determinar Comités Activos e Inactivos*¹³, sobre el universo de Comités Culturales Barriales formados en 2009 y finalizados en 2011. Este instrumento se aplicó a 1 dirigente o integrante de los Comités, según información de contactos entregados por el Programa.

La estrategia de acercamiento telefónico se orientó a la aplicación del instrumento antes mencionado a personas que efectivamente pudieran entregar información que diera cuenta de la actividad actual del comité, o a distintas modalidades de continuidad del trabajo realizado en los comités durante los años de intervención del programa.

Para la aplicación de la Ficha, se construyó un sistema que contenía tres posibilidades de recorrido para llegar al integrante del comité cultural barrial (informante). Las posibilidades fueron las siguientes:

¹³ Ver Anexo 2: *Ficha de Comités Activos e Inactivos*.

1. **Llegada directa:** A partir del listado de contactos del PCCHB entregado por el CNCA se elabora una base de datos única que contiene todos los datos conservados por el Consejo desde el 2009. A partir de estos antecedentes se contacta directamente a la persona, socia o integrante del comité original. El resultado de esta gestión, permite constatar algunos datos desactualizados, actualizar los datos y ubicar, en algunos casos, a las personas correctas.
2. **Llegada mediante el animador socio-cultural.** Se contactó a algunos animadores socio-culturales con la intención de que éstos, conociendo personalmente a los integrantes de los comités podría orientar y delimitar la búsqueda de informantes claves. En general el resultado de esta gestión dio buen y eficiente resultado, sin embargo en algunos casos se encontró animadores no coincidentes con los barrios o personas totalmente desvinculadas al programa.
3. **Llegada por vía institucional.** Se contactó a los Coordinadores Regionales de Fomento al Desarrollo Cultural Local modalidad Servicio País Cultura del CNCA, a quienes se les pidió contactos de animadores socio culturales de cada barrio (para actualizar los datos) y contactos con integrantes de comités en el caso de que existiera algún vínculo actual con ellos. En los casos que fue necesario hacer este camino, el resultado fue también eficiente y dio pistas claves sobre la actividad de los comités.

Muestra.

El universo utilizado para la construcción de la muestra fueron los comités culturales barriales promovidos durante el 2009 y hasta el 2011 por el CNCA.

Luego de la búsqueda de las personas adecuadas en cada uno de los comités, no logró contactarse ninguna persona para aplicar la ficha en los casos del Comités Villa Norte de Tocopilla Región de Antofagasta, Cerro 18 de Lo Barnechea Región Metropolitana y Barrio el Bajo de Chillán Viejo en la Región del Biobío. De esta forma la muestra final en la que se aplica la ficha se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 3: Listado de personas por Comités Culturales Barriales 2009 – 2011. Aplicación Ficha

nº	NOMBRE	APELLIDO	REGIÓN	COMUNA	BARRIO	NOMBRE COMITÉ
1	Rosa	Quispe	Arica y Parinacota	Arica	Los Andes I - Punta Norte	Creando mi Barrio
2	América	Ajata	Arica y Parinacota	Camarones	Poblado Codpa	Sin nombre
3	Ruby	Sánchez	Tarapacá	Pica	San Andrés 1	Barrio en el Avance

4	Marcia	Passache Martínez	Tarapacá	Huara	Pisagua	Nunca se conformó
5	Rosa	Esquivel	Antofagasta	Antofagasta	Villa Frei Sol Plateado	Agrupación Cultural Renacer Pampina, Villa Frei Sol Plateado
6	Rita	Ramírez	Atacama	Diego de Almagro	La Antena	Asamblea Cultural y Participativa
7	Cecilia	Castillo	Atacama	Copiapó	Llanos de Ollantay, Sector de Punta Negra	Sin nombre
8	Ester	Rodríguez	Coquimbo	La Serena	Villa Los Copihues, Los Ciruelos, Los Laureles	Manos de Artesanos
9	Eliana	Cordero	Coquimbo	Coquimbo	Parte Alta	Sin nombre
10	Carmen	Galleguillos	Coquimbo	Salamanca	Santa Rosa, Mallacún, Bicentenario	Agrupación de Mujeres por un Futuro Mejor
11	Mónica	Vivanco	Valparaíso	Petorca	Petorca	Unión Comunal de la Cultura de Petorca
12	Emilio	Heck	Valparaíso	Casablanca	Casablanca	Asamblea de Trabajo Cultural
13	Arlene	Figuroa	Valparaíso	Valparaíso	Cerro Los Placeres	Comité Los Placeres
14	Julio	Quijanes	Valparaíso	Putando	Putando	No tenía
15	Sandra	Enríquez	Metropolitana	Peñaflor	La Manana	Centro Cultural Social, Juvenil y Deportivo La Manana
16	Maria José	Bustos	Metropolitana	Melipilla	Las Talaveras	Centro Cultural los Talaveras
17	Ivonne	Correa	O'Higgins	Coltauco	Rinconada de Parral, Parral de Purén	Centro Sociocultural La Puntilla
18	Manuel	Cornejo	O'Higgins	Nancagua	Cóndores de Chile. Etapas 1 y 2	Sin nombre
19	Nora	Muñoz	Maule	Linares	Sector Nuevo Amanecer, Unidad Vecinal Nº 28	Centro Cultural Forjadoras de Sueños
20	Marisol	Rojas	Maule	San Javier	Villa San Enrique	Centro Cultural San Enrique
21	Ester	Ferrada	Biobío	Chillán	Martín Ruiz de Gamboa	Centro Cultural y Artístico Bicentenario
22	Miguel	Carrillo	Biobío	Concepción	Barrio Norte	Comité del Conjunto Habitacional Villantur
23	Gabriela	Vergara	Araucanía	Vilcún	Macro-sector Poblacional Oriente	Los Precordilleranos
24	Rosa	Sanhueza	Araucanía	Villarrica	Villa Los Volcanes	Comité Cultural Villa Los Volcanes
25	Maribel	Carrasco	Araucanía	Angol	Sector El Retiro	Agrupación Cultural Nueva Vida El Retiro
26	Daniel	Trecanao	Los Ríos	Corral	La Aguada	Comité de Desarrollo Artístico Cultural La Aguada
27	Bernarda	Loncomilla	Los Ríos	La Unión	El Maitén	El Maitén

28	Andrés	Benítez	Los Ríos	Lago Ranco	Localidad de Lago Ranco	Punta de Rieles Lago Ranco
29	Erika	Mansilla	Los Lagos	Calbuco	Sector Texas y San Rafael	Comité Cultural Calfuko
30	Malbina	Paillacar	Los Lagos	Purranque	Sector Kansas y Orlando Montecinos	Agrupación Cultural Peumayen
31	Ana	Monje	Los Lagos	Dalcahue	Sector Mocopulli	Entre Sol y Lluvia
32	Magaly	Cárdenas	Aysén	Cisnes	La Junta	Agrupación Raíces de Artesanos La Junta
33	Jessica	Mayorga	Aysén	Chile Chico	Conjunto Poblaciones SERVIU	Sin nombre
34	Melisa	Gañán	Magallanes	Cabo de Hornos	Puerto Williams	Comité Cultural de Puerto Williams
35	Irma	Ojeda	Magallanes	Punta Arenas	Río Seco	Comité Cultural Río Seco

Elaboración Propia

Instrumento.

El instrumento aplicado en esta fase fue la Ficha para determinar Comités Activos e Inactivos y contiene las siguientes partes:

Antecedentes de la persona encuestada:

Nombre, Dirección, Comuna, Teléfono, E – mail, Ocupación, Función o tarea que desempeñaba en el Comité, Capacitación en las Escuelas de Líderes Culturales.

Identificación del Comité:

Región, Comuna, Barrio, Nombre del Comité, Personalidad Jurídica, Presidente/a Comité, Fecha Primera reunión.

Funcionamiento Actual del Comités:

- Percepción del dirigente o representante respecto de actividad o inactividad del Comité.
- Percepción del dirigente o representante respecto del nivel de actividad o inactividad.
- Nº de personas que participan actualmente.
- Frecuencia de reuniones.

Actividades

- Tipo de actividad artístico cultural desarrollada.
- Vínculos de los Comités con otras organizaciones formales: con objetivos económicos e institucionales, con objetivos colaborativos u organizacionales, con el Municipio.

Postulación a Proyectos

- Postulación a proyectos después de finalizado el programa
- Tipo de proyectos.

Una SEGUNDA FASE, considera la aplicación de la *Encuesta sobre Capital Social y Liderazgo*. Sobre la base de los comités activos detectados en la primera etapa se procedió al diseño de una muestra representativa intencionada y elaborada en conjunto considerando factores como la tipología de barrios, distribución geográfica, alcances de tiempo y realidad presupuestaria.

La unidad de análisis fueron las personas, grupos y/u organizaciones integrantes de los comités culturales barriales.

Las investigadoras visitaron los barrios para ponerse en contacto directo con las personas previamente seleccionadas y realizar la aplicación del instrumento. Por lo general las encuestas fueron aplicadas en la sedes de las propias organizaciones y en algunos casos en los lugares de trabajo o casas de las personas seleccionadas, en menos casos en lugares públicos.

La aplicación cara a cara de la encuesta permitió incorporar información cualitativa que pudiera aportar para la selección futura del estudio de caso.

Con la información recopilada se desarrolló un análisis estadístico descriptivo de organizaciones, personas y/o grupos pertenecientes a Comités Culturales Barriales activos, a la vez que de los propios Comités en cuanto al desarrollo de Capital Social y Liderazgo. El instrumento de análisis estadístico utilizado fue Excel.

El procedimiento anteriormente descrito, permite visualizar la realidad de los comités activos, sin embargo el estudio también presenta interés en indagar sobre la razones de inactividad. Ante la imposibilidad de medir los mismos parámetros que los comités activos, por la dificultad que presenta

contactar a los miembros originales, se aplicó la Entrevista Telefónica sobre Motivos de Inactividad a 1 integrante de al menos el 40% de los Comités Inactivos¹⁴.

Muestra.

El universo “teórico” relacionado con la muestra de encuestados está dado por los/as miembros de los 38 comités que iniciaron su proceso el año 2009 y lo concluyeron en 2011. Sin embargo, el universo real está conformado por el número total de miembros de comités activos. Al desconocer inicialmente (1) si los comités culturales barriales se encuentran activos o inactivos, (2) el número de integrantes de los comités activos que participan de actividades, antes de la realización de la etapa anterior, no era posible determinar la muestra en cuestión, así como tampoco su heterogeneidad (o varianza) y margen de error.

De tal manera, aún cuando no es correcto avanzar en el sustento teórico de definición muestral sin conocer el universo, se definió una construcción operativa de parámetros estadísticos básicos que permitieran realizar operaciones posteriores de análisis bivariado.

$$100 \leq \sum CAS \times \sum IS \geq 50$$

Lo anterior significa que, bajo cualquier condición de universo posible, la sumatoria de los Comités Activos Seleccionados (CAS) multiplicado por la sumatoria de Integrantes Seleccionados (IS) al interior de estos comités activos, no sea inferior a 50 casos ni supere los 100 casos. Asimismo, la muestra consideró, al menos, un 20% de estos comités.

El universo final del que se elaboró la muestra fueron todos los Comités percibidos por los/as encuestados/as como activos durante 2012. Se consideraron activo aquellos comités que mantuvieron actividades durante el 2012 y aquellos comités que aun siendo inactivos como tal (organización original inactiva) derivaron en otras organizaciones de tipo cultural que mantienen actividad cultural (alta, media o baja) en el barrio. Según este criterio se encontraron distintos tipos de actividad e inactividad:

¹⁴ Este procedimiento fue definido durante la implementación del estudio como reemplazo al grupo de control originalmente solicitado en las Bases de la Licitación en común acuerdo entre el CNCA y ONG Poloc, debido a las dificultades metodológicas presentadas.

CASO 1: Comités activos a 2012.

CASO 2: Comités activos a 2012, en paralelo al surgimiento de nueva(s) asociación(es) creadas por miembros (actuales o antiguos) del comité.

CASO 3: Comités inactivos a 2012, pero con surgimiento de nuevas asociaciones creadas por uno o más miembros antiguos del comité cultural barrial y que se mantienen activas durante el 2012.

CASO 4: Comités inactivos.

La siguiente Tabla muestra el universo establecido, como resultado de la aplicación de la Ficha Actividad / Inactividad, para la selección final de los comités a estudiar (23 Comités Activos). En ella se especifica los comités activos, lo inactivos, y de estos últimos la creación de otra organización de carácter cultural:

TABLA 4: Comités Culturales Barriales 2009-2011 Activos a diciembre de 2012.

	REGIÓN	COMUNA	BARRIO	NOMBRE COMITÉ	ACTIVO / INACTIVO / OTRA ORG.	NIVEL
ZONA NORTE	Tarapacá	Pica	San Andrés 1	Barrio en el Avance	ACTIVO	MEDIO
	Atacama	Diego de Almagro	La Antena	Asamblea Cultural y Participativa	ACTIVO	MEDIO
	Atacama	Copiapó	Llanos de Ollantay, Sector de Punta Negra	Sin nombre	ACTIVO	MEDIO
	Coquimbo	Coquimbo	Parte Alta	Sin nombre	OTRA	MEDIO
	Coquimbo	Salamanca	Santa Rosa, Mallacún, Bicentenario	Agrupación de Mujeres por un Futuro Mejor	ACTIVO	ALTO
ZONA CENTRO	Valparaíso	Petorca	Petorca	Unión Comunal de la Cultura de Petorca	ACTIVO	ALTO
	Valparaíso	Casablanca	Casablanca	Asamblea de Trabajo Cultural	OTRA	ALTO
	Valparaíso	Valparaíso	Cerro Los Placeres	Comité Los Placeres	OTRA	ALTO
	Valparaíso	Putendo	Putendo	Sin nombre	ACTIVO	ALTO
	Metropolitana	Peñaflor	La Manana	Centro Cultural Social, Juvenil y Deportivo La Manana	ACTIVO	ALTO
	Metropolitana	Melipilla	Las Talaveras	Centro Cultural Los Talaveras	ACTIVO	ALTO
	Maule	Linares	Sector Nuevo Amanecer, Unidad Vecinal Nº 28	Centro Cultural Forjadoras de Sueños	ACTIVO	ALTO
	Maule	San Javier	Villa San Enrique	Centro Cultural San Enrique	ACTIVO	BAJO

ZONA SUR	Biobío	Chillán	Martín Ruiz de Gamboa	Centro Cultural y Artístico Bicentenario	ACTIVO	ALTO
	Araucanía	Angol	Sector El Retiro	Agrupación Cultural Nueva Vida el Retiro	ACTIVO	BAJO
	Los Ríos	La Unión	El Maitén	El Maitén	ACTIVO	BAJO
	Los Ríos	Lago Ranco	Localidad de Lago Ranco	Punta de Rieles Lago Ranco	ACTIVO	MEDIO
	Los Lagos	Calbuco	Sector Texas y San Rafael	Comité Cultural Calfuko	ACTIVO	BAJO
	Los Lagos	Purranque	Sector Kansas y Orlando Montecinos	Agrupación Cultural Peumayen	ACTIVO	ALTO
	Los Lagos	Dalcahue	Sector Mocopulli	Agrupación Artística y Cultural Entre Sol y Lluvia	ACTIVO	ALTO
	Aysén	Cisnes	La Junta	Agrupación Raíces de Artesanos La Junta	ACTIVO	ALTO
	Magallanes	Cabo de Hornos	Puerto Williams	Comité Cultural de Puerto Williams	ACTIVO	MEDIO
	Magallanes	Punta Arenas	Río Seco	Comité Cultural Río Seco	ACTIVO	ALTO

Elaboración Propia

De este universo se consideró una muestra representativa intencionada, que considera el 40% de los comités actualmente activos. Los criterios para la selección fueron los siguientes:

1. *Nivel de actividad* percibido por los/as encuestados/as de los Comités. Con la intención de identificar buenas prácticas en el estudio de caso, se decidió escoger comités de nivel de actividad medio y alto.
2. *Selección por zona* (Norte-Centro-Sur). La muestra considera la representatividad de entre un 40% (mín) y un 50% (máx) del total de comités en cada zona. Es decir, si en el Norte hay 5 comités activos, seleccionamos 2 como parte de la muestra; si en el Centro hay 6 comités activos, seleccionamos 3; y si en el Sur hay 10 comités activos, seleccionamos 4.

En un segundo nivel de desagregación de la muestra, referido al número de encuestas a aplicar al interior de cada comité, en función de la representatividad se ha seleccionado entre un 20% y un 30% de miembros de cada comité, con un mínimo de 5 personas por comité (a objeto de que sean mínimamente contrastables entre sí).

La siguiente tabla presenta la muestra definida para la aplicación de la encuesta:

TABLA 5: Muestra de Comités Activo para la aplicación de Encuesta de Capital Social y Liderazgo.

PROPUESTA DE BARRIOS	REGIÓN	N° TOTAL MIEMBROS COMITÉ	CANTIDAD DE PS. A ENCUESTAR DEL COMITÉ 20%-30% (MÍNIMO 5)
Llanos de Ollantay, Sector de Punta Negra, Copiapó	Atacama	15 a 20	6
Salamanca	Coquimbo	30	8
Putendo	Valparaíso	15	5
Valparaíso, Placeres	Valparaíso	18	5
Peñaflor	Metropolitana	19	6
Sector Kansas y Orlando Montecinos, Purranque, Los Lagos	Los Ríos	18	6
Lago Ranco, Los Ríos	Los Ríos	8/15	5
Sector Mocopulli, Dalcahue, Los Lagos	Los Lagos	10	6
La Junta, Puerto Cisnes, Aysén	Aysén	10	5
TOTAL			52 personas

Elaboración Propia

En cuanto a la conformación individual de la muestra, finalmente se conformó de 52 personas, integrantes de los 9 comités activos mencionados en la tabla anterior.

De esta muestra, el 81% son mujeres y el 19% hombres. Todas las personas son mayores de edad considerando que los socios de una organización con personalidad jurídica deben cumplir ese requisito para legalizarse.

Finalmente la muestra de Comités Inactivos encuestada estuvo conformada por 7 de 13. La siguiente tabla muestra los Comités encuestados:

TABLA 6: Muestra de Comités Inactivos Encuestados por Motivos de Inactividad

nº	NOMBRE	APELLIDO	REGIÓN	COMUNA	BARRIO	RAZÓN PRINCIPAL (REFERENCIA derivada de la 1ra consulta telefónica)
2	América	Ajata	Arica y Parinacota	Camarones	Poblado Codpa	La gente se fue a la ciudad. Cansancio
4	Marcia	Passache Martínez	Tarapacá	Huara	Pisagua	No se conformó porque los animadores no fueron a la reunión de elecciones.
17	Ivonne	Correa	O'Higgins	Coltauco	Rinconada de Parral, Parral de Purén	Desmotivación por cierre programa
22	Miguel	Carrillo	Biobío	Concepción	Barrio Norte	Falta infra
23	Gabriela	Vergara	Araucanía	Vilcún	Macro-sector Poblacional Oriente	Se acabó el programa.
24	Rosa	Sanhueza	Araucanía	Villarrica	Villa Los Volcanes	Migración. La gente se fue.
33	Jessica	Mayorga	Aysén	Chile Chico	Conjunto Poblaciones SERVIU	Falta participación.

Fuente: Elaboración Propia

Instrumento.

El primer instrumento aplicado para esta segunda fase es la *Encuesta sobre Capital Social y Liderazgo*¹⁵.

El análisis operativo de los conceptos de CSC y Liderazgo permitió la construcción de este instrumento, que incluye ambas dimensiones. En cuanto a CSC mide variables como dimensión relacional, valórica, histórico-identitaria y organizacional entre otras. En cuanto a Liderazgo se incluyeron dimensiones como consideración individual, influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, comunicación, fomento de la participación y respeto por la disidencia.

¹⁵ Ver Anexo 3: *Encuesta sobre Capital Social y Liderazgo*

El segundo instrumento utilizado en esta fase, corresponde a la Entrevista Telefónica sobre Motivos de Inactividad¹⁶. De acuerdo a los intereses del CNCA se determinaron las siguientes dimensiones:

1. DIMENSIÓN APRECIACIÓN GENERAL DE INACTIVIDAD ACTUAL: Intenta indagar abiertamente sobre los primeros motivos que surgen del entrevistado como razones de inactividad. De igual manera permite contrastar con las primeras respuestas otorgadas en la primera fase de esta etapa.

Las siguientes dimensiones pretenden profundizar en otras posibles razones que pudieran haber afectado:

2. DIMENSIÓN CIERRE DEL PROGRAMA: Intenta indagar el papel que jugó el cierre del programa en la disolución de la organización.
3. DIMENSIÓN FACTORES INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN: Intenta indagar sobre el rol que jugó la dinámica interna de las organizaciones en su disolución:
 - Tensiones y conflictos dentro del grupo (malas relaciones, peleas, etc.),
 - Mala distribución de tareas (una o dos personas absorbían todo el trabajo),
 - Falta de motivación para continuar (se citaba y no llegaba nadie),
 - Problemas de liderazgo (el líder se aburría y no hubo quién lo reemplazara), etc.
4. DIMENSIÓN FACTORES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN: Intenta indagar sobre factores externos en el término del trabajo, tales como:
 - Realidad del contexto socio-territorial (ej. migraciones de socios),
 - Falta apoyo institucional: si había relación/apoyo con instituciones locales (especialmente el municipio),
 - Término de relación con Animadores Culturales.

SEGUNDA ETAPA

La segunda etapa se enmarca en la metodología de *estudio de casos*. El propósito de la etapa es profundizar en las buenas prácticas de Capital Social y Liderazgo detectadas en las etapas anteriores.

En esta oportunidad, de acuerdo a 3 grupos que se conformaron en relación a características generales compartidas entre los Comités encuestados en la etapa anterior, que serán explicada más abajo, se determinó 3 comités como los casos de estudio: Valparaíso Cerro Placeres, Putaendo y Dalcahue sector Mocopulli.

Se realizaron entrevistas en profundidad a tres tipos de actores relevantes para cada comité:

¹⁶ Ver Anexo 4: Entrevista Telefónica sobre Motivos de Inactividad

- (1) Un representante del comité cultural barrial. No obstante, algunos aspectos internos al comité se consultaron a un segundo informante clave, con la finalidad de realizar un contrapunto en algunas temáticas. (Actor 1 y Actor 2)
- (2) Un representante de cultura de una institución formal pública local o regional que tenga algún nivel de relación directa con el comité: Esto es, Municipio o Consejo de la Cultura Regional. (Actor 3)
- (3) Un representante de una asociación u organización local, idealmente relacionada con cultura, que tenga algún nivel de relación directa con el comité. (Actor 4)

Para el análisis de los casos se utilizó el método de triangulación de la información otorgada por los tres tipos miradas descritos (Comité, Institución y organización local). Mediante las entrevistas a agentes de las tres entidades, los relatos de los informantes internos a cada comuna fueron analizados y contrastados entre sí. Así, la triangulación nos entregará una panorámica de la experiencia global del accionar de los comités *en terreno*.

Las investigadoras visitaron los barrios o lugares de trabajo de los actores para realizar las entrevistas.

Muestra.

De acuerdo a las etapas anteriores fue posible organizar a los comités según motivaciones de su actividad, tipo de actividades y contexto barrial. En el primer ámbito se detectaron motivaciones de tipo desarrollo personal, desarrollo cultural y vocación social. En el segundo ámbito las actividades principalmente realizadas por los comités activos encuestados trataban de artesanía, recuperación del patrimonio histórico, y muestras artísticas y pasacalles. Finalmente en lo que se refiere al contexto barrial se definieron barrios de tipo rural, urbano marginal y barrios de carácter patrimonial.

En la organización de los comités en estos tres ámbitos se pudo definir tres grupos de comités de los cuales de acuerdo a un análisis cualitativo conjunto entre CNCA y ONG Poloc se seleccionó 1 comité por cada uno de los grupos.

En la siguiente tabla se observan los comités seleccionados (en mayúsculas el caso seleccionado por grupo de comités):

TABLA 7: Selección de los Comités para el Estudio de Casos

Comités	Motivaciones	Tipo de actividad	Contesto Barrial
Purranque DALCAHUE Puerto Cisnes	Desarrollo Personal	Artesanía	Rural
PUTAENDO Lago Ranco	Motivación Cultural	Recuperación del patrimonio histórico	Patrimonial
Copiapó Salamanca VALPARAÍSO Peñaflor	Vocación Social	Muestras artísticas y pasacalles	Urbano marginal

Fuente: Elaboración Propia

Para cada uno de los comités se escogieron de acuerdo a las relaciones comprendidas en las etapas anteriores representantes de las organizaciones e instituciones antes descritas para la aplicación de las entrevistas en profundidad. En la siguiente tabla se observa la muestra final de aplicación por Comité:

TABLA 8: Muestra para la aplicación de entrevistas en profundidad del Estudio de Casos.

Barrio	Tipo de Actor	Nombre	Cargo	Institución / Organización
VALPARAÍSO CERRO PLACERES	Actor 1	Mría Victoria	Miembro Directiva	Escuela de Circo Placeres
	Actor 2	Andrea	Miembro (entrenadora)	Escuela de Circo Placeres
	Actor 3	Carolina	Coordinadora Regional Fomento al Desarrollo Cultural Local SPC	CNCA regional
	Actor 4	Sergio		Centro Cultural Placeres
PUTAENDO	Actor 1	Marco	Presidente	Agrupación Putaendo Histórico
	Actor 2	Sara	Secretaria	Agrupación Putaendo Histórico
	Actor 3	Ramón	Encargado Cultural	Municipalidad de Putaendo
	Actor 4	Norma	Miembro	Comité de Adelanto
DALCAHUE	Actor 1	Ana	Miembro Directiva	Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia
	Actor 2	Anabella	Presidenta	Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia
	Actor 3	Armando	Encargado Cultura	Municipalidad Dalcahue
	Actor 4	Alex	Secretario	Junta Vecinos Mocopulli

Fuente: Elaboración Propia

Instrumento.

Se construyeron pautas de entrevistas semi-estructuradas¹⁷ para los representantes de las 3 instituciones. Las entrevistas están planteadas en bloques de preguntas, según diferentes dimensiones relativas a los dos grandes conceptos del estudio: CSC y Liderazgo. Los ámbitos profundizados en esta oportunidad fueron estructurados en 3 grandes temáticas:

1. *Relaciones del comité con otros*: pretende profundizar en las dimensiones relacionales e histórico identitarias de CSC y, Liderazgo del comité, como actor, en el barrio.
2. *Relaciones Internas*: pretende profundizar en el tipo de liderazgo al interior del Comité y su influencia en la permanencia del mismo, indagando en las dimensiones de Comunicación, Motivación Inspiradora, Estimulación Intelectual, Fomento a la participación, entre otras.
3. *Autogestión*: pretende profundizar en los mecanismos que el comité ha construido para mantenerse en el tiempo sin los apoyos económicos y técnicos del programa.

Además la entrevista indaga sobre las necesidades de apoyo de parte del CNCA y sobre el rol del Animador Cultural.

¹⁷ Ver anexo 5: *Pautas de Entrevistas en Profundidad para Estudio de Casos*

VI. CARACTERIZACIÓN

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de ambos instrumentos que describirán, por una parte la situación general de los comités encuestados y, por otra, su caracterización y de los participantes de los mismos en relación a dimensiones de Capital Social y Liderazgo.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE COMITÉS SEGÚN ACTIVIDAD E INACTIVIDAD

Como se explicó en el apartado metodológico, algunos Comités no pudieron ser incorporados en el proceso de aplicación de la Ficha, debido a las dificultades para conseguir los contactos de los integrantes de los comités ya que estaban completamente inactivos, por tanto, desvinculados del CNCA y sus actividades.

La siguiente tabla muestra los barrios donde no fueron contactados y los motivos:

TABLA 9: Descripción del Motivo de Barrios no contactados.

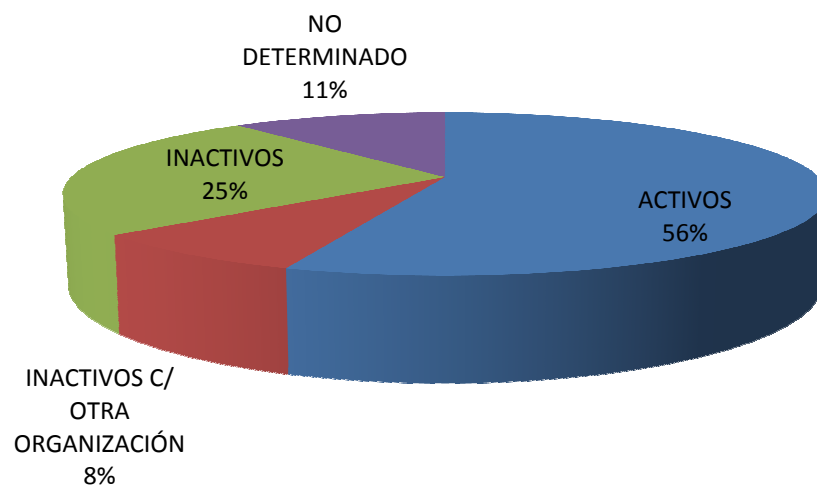
BARRIO	COMUNA	REGIÓN	MOTIVO
Villa Norte	Tocopilla	Antofagasta	Imposible contactar o identificar ex miembros del comité.
Cerro 18	Lo Barnechea	Metropolitana	Repetidamente se contacta a miembros de otras agrupaciones o programas que nada tuvieron que ver con Creando Chile en mi Barrio. Los contactados no conocen el programa ni identifican miembros del comité, animadores socioculturales o el trabajo realizado.
Barrio el Bajo	Chillán Viejo	Biobío	No se logró contacto con ninguna de las tres vías.

Fuente: Elaboración Propia

Actividad e inactividad.

De acuerdo al registro obtenido con la Ficha de Actividad e Inactividad, 20 comités se declaran en actividad durante el 2012, 12 se declaran inactivos y 4 no pudo establecerse tal clasificación. De los 12 comités inactivos existen 3 que mencionan otras organizaciones formadas a partir de la actividad del PCCHB y que durante el año 2012 se han mantenido en actividades.

GRAFICO 1: Percepción de Actividad e Inactividad.



Fuente: Elaboración Propia

De los comités activos, 3 han conformado además organizaciones que toman diferentes formas que el comité original y desarrollan actividades culturales con objetivos propios:

1. Llanos de Ollantay (Atacama) del que surge una agrupación de Murga Barrial y otra de Danza de Ollantay, ambas con distintas personalidades jurídicas.
2. Putaendo (Valparaíso) del que surge la Agrupación Cultural Putaendo Histórico conformada al finalizar el programa.
3. Los Talaveras (Metropolitana) del que se forman el Centro Cultural (ex comité) y el Grupo Folclórico Pañuelos al Viento.

De los Comités declarados como inactivos, 3 han derivado en otras organizaciones de carácter cultural:

1. Cerro Los Placeres (Valparaíso) del que surge la actual Escuela de Circo Cerro Los Placeres.
2. Casablanca (Valparaíso) del que surge la Agrupación de Artesanos que no obstante existía antes de la presencia del programa, gracias a las actividades de éste logró abrir una galería de exposición de sus productos.
3. Parte Alta (Coquimbo) del que surge la Agrupación Folclórica Estrella de Chile, de la que no hay claridad de su vigencia.

Llama la atención que, a pesar de que el programa desarrollo sus actividades planificadas y definidas según programación establecida, surgen relatos de algunos/as consultados/as aludiendo a que algunos comités nunca se conformaron. Tal afirmación no necesariamente representa que ello haya ocurrido, pero si representa la apreciación de personas que conformaron en ese periodo el comité. Este relato se menciona en los encuestados para los casos del Poblado Codpa en la Comuna de Arica, región de Arica y Parinacota y el barrio Pisagua, en la Comuna de Huara región de Tarapacá.

Seguida de la apreciación de actividad o inactividad se consultó sobre los motivos de la situación que percibían.

Motivos de los comités activos

Los motivos por lo que las personas mencionaron que sus agrupaciones estaban en actividad se refirieron, en primer lugar a la *motivación de los miembros por el tema artístico*. Este motivo fue dado por cinco comités:

“Porque el programa nos dejó en el aire y por necesidad nos agrupamos para seguir haciendo actividades, porque los municipios no toman la iniciativa. El programa unió a las agrupaciones, impulso y consolidó hasta que terminó el programa trabajamos todos juntos pero estuvimos varios meses sin juntarnos cuando se fueron. Pero la necesidad quedaba y nos volvimos a juntar”. (Ficha 15)

“Porque nos hemos conformado como Centro cultural ahora. Ellos llegaron a un lugar donde el liderazgo y el interés por temas culturales ya existían. El diagnóstico fue participativo y eso permitió aprender. Ellos ponían lo técnico y nosotros las ganas. El programa revoluciono la población”. (Ficha 16)

“Porque nos seguimos reuniendo por lo menos 1 vez al mes y porque tenemos proyecciones futuras, como seguir recuperando las fiestas tradicionales que hacemos cada años, que hacemos en navidad, postular al fondo mixto hay actividades en mente... están proyectando” (Ficha 37)

Otros motivos de actividad mencionados podrían explicarse como la *realización de autoría propia y participación en actividades artístico-culturales* en su barrio o en otros territorios. Siete comités mencionaron este tipo de razones:

“Porque nos han invitado a varias exposiciones, y la gente de mi asamblea ha ido, ha participado y estamos trabajando”. (Ficha 7)

“Porque nosotros hacemos manualidades y reuniones, telares y esas cosas”. (Ficha 33)

Porque nosotros seguimos haciendo cositas más pequeñas, tenemos unos monos del Pasacalle y los sacamos ayer por las calles. Acá dentro del grupo también hacemos pequeños trabajos en telares, tejidos y esas cosas, todas reciclables”. (Ficha 34)

“Hacemos Actividades culturales, 2 talleres funcionando telar PAI y cerámica Horno para cocinar su trabajo, taller de patrimonio histórico”. (Ficha 38)

Finalmente, los encuestados refieren como un factor que aporta a la actividad del comité, el *éxito de sus actuales actividades en el barrio u otros territorio*. De la misma forma resaltan que la *motivación del líder para reunirlos* es un factor importante.

“El programa les dejó una herencia, porque gracias al programa hicieron un taller de marionetas gigantes y esas marionetas han sido la atracción de la provincia. Incluso los han invitado a otras regiones, como Salamanca. Las marionetas están en un contexto de pasacalle, grupo de baile, marionetas y percusión. También se recupera el baile chino (religioso) que los componentes estaban separados y debilitados”. (Ficha 12)

“Porque yo lo lidero y tengo a la gente que es de la directiva y está funcionando. Pero a medio filo”. (Fichas 31)

Motivos de los Comités Inactivos.

Los motivos que los/as consultados/as mencionan, en la primera ficha telefónica aplicada, para que el Comité haya dejado de funcionar (Inactivo) pueden agruparse en cinco ámbitos.

Los más mencionados se refieren a aspectos relacionados a la *desmotivación de los vecinos* (cinco de los comités) y la dificultad que esto implica para movilizarlos en torno a un objetivo común relacionado a los intereses artístico culturales planteados por el Programa:

“Porque la gente ya no se ve más. A mí me gustaría mucho que hubieran nuevas actividades pero nunca más paso nada” (Ficha 1)

“Porque después de que se acabó el programa, igual se trabajó con una batucada y después ya no iba más gente, y se terminó” (Ficha 19)

“He tratado de juntar la gente para hacer cosas para los niños pero nunca llega nadie” (Ficha 36)

Cuatro de los/as consultados/as mencionan que con la *finalización del Programa* las actividades se acabaron y las personas simplemente no siguieron participando

“Nunca se conformó, los animadores no fueron a las reuniones de elecciones. Cuando se terminó el programa con las actividades, se cerró y todo, pero nunca volvieron para hacer el comité”. (Ficha 4)

“Desde que se acabó el programa ya no había capacitaciones y muere todo”. (Ficha 26)

Otro motivo interesante, generalmente asociado a jóvenes de los barrios que participaron del Programa, es la migración de los integrantes a otros barrios. Dos de los/as encuestados/as mencionan que el hecho de que se hayan ido disolvió el interés de seguir trabajando:

“Las personas más activas y que participaban más se vinieron a la ciudad, dejaron el barrio. No hubo continuidad luego de que se cerró el programa. Hubo cansancio entre los participantes más activos. Muchos de los participantes eran jóvenes escolares, y cuando egresaron no siguieron”. (Ficha 2).

“Porque las personas empezaron a irse a vivir a otras partes”. (Ficha 27)

Uno de los/as consultados/as menciona aspectos relacionados a *diferencias entre los miembros*:

“Dentro de todo lo que aprendimos tuvimos diferencias entre los miembros” (Ficha 9)

Finalmente, uno de ellos alude a las dificultades de funcionar y desarrollar actividades por la *falta lugar de reunión*:

“Porque cuando tuvimos una preparación de la sede social paramos los talleres”. (Ficha 24)

De acuerdo a lo anterior, la ficha aplicada telefónicamente arrojó algunos motivos de inactividad que fueron organizados en 5 categorías en orden de más a menos mencionadas:

- Desmotivación de los/as integrantes del comité
- Finalización del programa
- Migración de los integrantes a otros barrios

- Diferencias entre los miembros
- Falta de lugar de reunión.

En virtud de un análisis que permitiera reconocer elementos que obstaculizaron la continuidad del trabajo de los comités después de la retirada del programa, se realizaron entrevistas telefónicas que permitieron conocer en mayor detalle la situación de siete comités declarados como inactivos.

Es importante destacar que en este caso, se ha optado por un análisis cualitativo de la información, en la que no se consideran las frecuencias de respuestas, debido a que cada una de las razones en particular muestra una dificultad en sí misma relevante para las consideraciones futuras del CNCA en la implementación de nuevas posibles versiones de este tipo de intervención.

De tal forma, integrando las 5 categorías expuestas anteriormente se ha organizado la información en cuanto a elementos internos al comité, elementos externos al comité y elementos que se relacionan directamente con el programa CCHB.

Los elementos internos se definen como todas aquellas dinámicas de la organización, y de ésta con los vecinos del barrio, que escapan naturalmente a la propuesta del programa, pero que pueden ser consideradas como antecedente para la planificación de una estrategia de intervención barrial.

Los elementos externos se definen, por un lado, a aquellas condiciones sociales, económicas, culturales y geográficas que imposibilitan el desarrollo de organizaciones locales como las propuestas en el programa y, por el otro, al tipo de relaciones con otros agentes institucionales u organizaciones locales.

Finalmente, los elementos que se relacionan directamente con el programa se refieren a las formas de cierre del mismo y las diferencias presentadas en el territorio cuando el programa ya no está.

Elementos internos al comité

Mencionado por un sólo comité, aparecen las **tensiones y conflictos al interior de la agrupación**. En este caso se menciona un integrante que participaba muy directivamente, intentando mantener el poder en las decisiones y, que además, tenía funciones en el municipio, ejerciendo un poder importante frente a vecinos que no están vinculados a las instituciones locales de las que dependen la mayoría de los habitantes de los barrios.

“Tuvimos una persona muy conflictiva en el grupo que quería hacer las cosas a su modo, tuvo diferencias con la Animadora Cultural y sospechosamente hubo cambio de animadora. Era un tipo conflictivo, a veces tomaba mucho (...) además era funcionario municipal y por eso se creía (...)”. (Poblado Codpa)

En este caso en particular, es posible que la dinámica y conflictos internos de la comunidad en general (más allá del comité) hayan superado las posibilidades de los animadores culturales para conformar y conducir un estilo de grupo más democrático, con intención de incorporar las motivaciones de los integrantes.

Por otra parte, el comité involucrado pertenece a poblados de muy poca cantidad de habitantes, con lo cual la posibilidad de renovar integrantes o de modificar prácticas históricas puede ser una dificultad que los propios animadores no estén en condiciones de hacer frente. En este sentido, sería posible incorporar apoyos específicos en situaciones como ésta, a fin de evaluar los resultados que como programa se pueden obtener y manejar las expectativas de los/as vecinos/as que participan en el mismo.

Otro elemento mencionado en los factores internos fue la **falta de motivación para participar por parte de los integrantes originales del comité una vez retirado el programa**. Las respuestas se refieren a aspectos de idiosincrasia de los barrios, en cuanto a la dificultad de movilizar a los/as vecinos/as por tareas comunes, repercutiendo en inasistencia a reuniones y falta de puntualidad, aspectos que además desmotivan a quienes impulsan este tipo de actividades. No parece tener que ver con el tema cultural en sí mismo, sino con una situación que se repite en muchos ámbitos de la vida comunitaria.

“Cuesta mucho en estas localidades que la gente participe. En las reuniones se citaban a las 6 de la tarde y hasta las 7 y media no podían comenzar porque la gente llega a su ritmo. Para los ensayos (sin animadora) llegaban 3 o 4 personas y estaban montando una danza representativa de la Vendimia. Era muy difícil trabajar así”. (Poblado Codpa)

“Por desmotivación no llegaba nadie a las reuniones, ni los miembros de la directiva. (...) El sub director vive lejos (Bahía Jara, a 20 minutos) y trabaja en un camping, (...) se sabía que no siempre contaríamos con él, pero el resto vive cerca. La secretaria trabajaba en la mina, pero tenía 5 días de descanso y tampoco participaba. Con el tesorero había apoyo (era discapacitado), pero para elaborar proyectos necesitábamos poner la firma de los 4 y nunca lograba juntarlos. El comité quedó inactivo porque después de que se acabó el programa uno citaba a reunión y de repente llegaban 1 o 2 personas, o nadie, entonces no pudimos seguir. Yo quería hacer algún proyecto para hacer algo con los niños, pero como acá la gente no me apoyó no pude hacer nada”. (Chile Chico)

“Los que participaban en los talleres fueron llamados para que postularan a la directiva. Les preguntaron si les interesaba y la gente “ya bueno, quiero” (...) pero en Pisagua hay que andar arriando a la gente. Falta motivación. Siempre participamos los mismos”. (Pisagua)

“Más que problemas con la directiva, fue la desmotivación de la gente”. (Coltauco)

En este punto es importante considerar que algunas comunidades, en especial las más aisladas, tienen su propia noción del tiempo y de los plazos, y no necesariamente funcionan como ocurre en zonas más conectadas. Considerar este factor como falta de motivación puede ser engañoso, en el sentido de que probablemente las personas pueden estar interesadas en involucrarse, pero no necesariamente al ritmo

que requieren los sistemas institucionales (p.e. fondos concursables). Desde esta perspectiva es interesante considerar la posibilidad de estudiar cuales son las formas de participación que más hacen sentido en estas localidades, las que probablemente no coinciden con reuniones estructuradas de manera clásica, sino con otro tipo de colectividad.

Esta consideración puede tener consecuencias en cuanto al tiempo que debe invertir en programa en localidades como esta, lo que implica flexibilizar plazos y modalidades. El trabajo de pertenencia en zonas más aisladas requiere por lo general más tiempo de instalación para obtener resultados sustentables, con lo cual probablemente los tiempos del programa no se ajustan a estas necesidades.

Es importante agregar que, para un trabajo de estas características en territorios con este tipo de idiosincrasia, es necesario incorporar habilidades técnicas al interior del programa (ya sea en los animadores culturales u otra figura) relacionadas a la promoción de la participación ciudadana.

Aunque sólo dos comités mencionaron **problemas en relación al liderazgo** es importante comprender y atender los casos de este tipo.

Se menciona la dificultad de que los/as propios/as vecinos/as estén dispuestos a asumir roles de liderazgo comunitario, en cuanto estos requieren mucho tiempo, un trabajo de carácter voluntario y muchas veces interfiere en la situación laboral de quienes lo asumen.

“Las personas no quieren asumir responsabilidades, es una carencia en todos los poblados de la comuna (...) yo creo que es una cuestión de remuneración, la gente no quiere hacer cosas sin una remuneración, no están dispuestos a perder tiempo”. (Poblado Codpa)

“También el presidente trabaja y tenía las ganas de seguir pero por su trabajo no pudo. Por eso cambiaron de presidente y ya no fue lo mismo”. (Coltauco)

Desde esta perspectiva, pensando en la sustentabilidad de los proyectos es importante incorporar en la intervención de un programa una visión amplia sobre los diferentes tipos de liderazgo. En este sentido, la cultura general está acostumbrada a seguir a líderes que tienen una capacidad de movilizar a las personas por sus propias habilidades activas y carisma. Sin embargo resulta interesante desarrollar proyectos con liderazgos compartidos, menos visibles pero efectivos, aunque esto requiera mayor cantidad de tiempo. Tener esta visión en el momento de instalar un programa en territorios de estas características permite develar habilidades de personas que no siempre están a la vista de los otros.

A esto es posible agregar que históricamente los liderazgos están ubicados en pocas personas (y la gran mayoría de las veces en una sola), lo que se transforma en un círculo del cual es muy difícil salir.

Elementos externos al comité

Siguiendo con los elementos externos al comité se mencionan los **procesos migratorios de las comunas** como una dificultad para la continuidad del trabajo en el barrio. Las condiciones sociolaborales y educativas de los territorios intervenidos van más allá de las motivaciones de los/as vecinos/as. Estas se refieren, por un lado, a la variabilidad de oferta de trabajo de acuerdo a temporadas o, simplemente, a la escasa oferta de trabajo que obliga a emigrar a los/as vecinos/as en búsqueda de mejores oportunidades. Esto se repite en el tema educacional, ya que la falta de educación en algunos niveles, o la calidad de la misma, hace considerar a muchas personas y familias la posibilidad emigrar a otras localidades.

“Villarrica es una comuna en la que se trabaja en el verano, pero en el invierno es muy habitual que las personas emigren a otras comunas para trabajar. Esto sucedió con varios integrantes del comité incluyendo la gente de la directiva (...) esto hizo que no nos juntáramos más y se dejó de hacer cosas”. (Villarrica)

“Falta de gente, hay poca gente en estos poblados. Codpa tiene una población flotante durante todo el año, la gente tiene que moverse para encontrar mejores trabajos y algunos que trabajan durante la semana en Codpa viven los fines de semana en Arica. Además, cuando los niños comienzan a crecer, las familias se van para darle una mejor educación a los hijos. Además de la escasez de trabajo”. (Poblado Codpa)

“Porque en este tiempo, en Rinconada de Parral, toda la gente trabaja como temporeros o en los packing, y no hay tiempo”. (Coltauco)

Asimismo, la focalización del programa en barrios vulnerables implica la necesidad de dibujar límites operativos que permitan ejecutar la intervención, aún cuando la conformación de un barrio depende de factores sociales e históricos que no necesariamente coinciden con la definición territorial que se ha propuesto en términos de planificación. En ese sentido, otra posible razón de migración tiene que ver con la falta de afiliación de los habitantes de barrios nuevos, designados por la política habitacional, y que muchas veces concluye en el regreso de los beneficiarios a sus barrios de origen, más cercano a sus familiares y redes.

También se menciona el **aislamiento como una dificultad permanente para desarrollar cualquier tipo de iniciativa comunitaria**. El transporte público en estas comunas determina la movilidad de sus habitantes, y como en zonas aisladas es más escaso, no es fácil conectar entre unos poblados y otros.

“Además para llegar a Codpa en locomoción colectiva, solo hay ciertos días y ciertas horas, son poblados aislados (...), además la comunicación entre los distintos poblados igual es difícil, puede que en otros poblados sí hubiera interés, pero no había como llegar (...) Codpa es un poblado pero a su alrededor hay muchos más que tienen una distancia promedio de 10 km. No se consideró dentro del presupuesto tener locomoción para esas personas para asistir a las reuniones o talleres, la gente no puede ir porque no tiene

como llegar, y puede que hubiera interés en esos lugares. No se pudo integrar a los demás poblados”. (Poblado Codpa)

Las condiciones de aislamiento y de baja población en las localidades deben ser factores a considerar en la planificación del programa, tanto para su implementación como para su continuidad. Probablemente requiere más recursos y menos actividades para el logro de los objetivos, lo que nuevamente hace surgir la necesidad de modelos programáticos flexibles que se adecúen a los territorios.

Por otra parte, la **falta de equipamiento comunitario y de recursos para la implementación de proyectos**, ideas y reuniones, fueron también mencionados en varias ocasiones por los/as entrevistados/as.

“Fue un período que dentro de la población, había problemas delictuales y todo eso, pero además no teníamos la sede, y se juntaron hartas cosas. No teníamos equipamiento, no teníamos nada”. (Concepción)

“Cuando dejé el cargo por enfermedad, hubo otra presidenta, y tuvieron hartas actividades igual, siguieron trabajando. Usaban una sede de la JJVV que les prestaban para dejar materiales y herramientas (...) robaron materiales en la sede (maderas) y la gente se bajoneó (...). Las maquinarias las tiene la directiva en sus casas”. (Vilcún)

“Falta de apoyo y falta de financiamiento para desarrollar las actividades que teníamos planificadas”. (Villarrica)

“(...) era muy difícil seguir el ritmo del programa sin recursos básicos para andar, por ejemplo luz o agua. Ellos tenía para ofrecer después de la reunión durante el programa sándwich al final (...) y después del programa, nada (...)”. (Poblado Codpa)

La **falta de apoyo municipal** es otro factor mencionado por varios de los/as entrevistados/as. La relación con el municipio parece ser crucial, especialmente en localidades aisladas y pequeñas, ya que la mayoría de los recursos públicos pasan por esta institución. Las respuestas muestran desconfianza hacia la institución, así como resignación.

“El municipios no nos apoyó durante el programa, era muy difícil (...) falta comunicación con ellos ya que la JJVV actual no está interesada en temas culturales y ellos son el puente con el municipio, por lo tanto, si ellos no mencionan al comité y sus proyectos, difícil que conozcan las necesidades de nosotros”. (Villarrica)

“Desde una principio fue difícil que la municipalidad nos apoyara con las actividades del programa (...) ponían muchas trabas, si no firmábamos todos no nos dejaban pasar las peticiones (...) para las invitaciones, para pedir permiso, para colocar un cartel o hacer un mural”. (Poblado Codpa)

“Tenían apoyo de la municipalidad, del encargado de cultura (...) Sr. Emilio del Pino, pero cuando el programa terminó el apoyo no siguió siendo tanto. Ahora hay un concejal que es de acá, del Pueblo, y ya

tenemos un apoyo incondicional de la municipalidad. Si volviera a funcionar el comité sería muy bueno". (Coltauco)

"El municipio no nos apoyaba. Nos apoyó el gobernador Durán, que ya no está, pero nadie de la municipalidad". (Chile Chico)

"Teníamos buena relación con el departamento de cultura del municipio, que nos apoyó bastante, pero ahora ya no está la misma persona porque cambiaron la alcaldesa. Es un contacto nuevo que aún no hemos hecho, pero queremos hacerlo". (Vilcún)

El trabajo previo del municipio con los barrios, especialmente los que dependen de este como la única institución pública de apoyo local, así como el desarrollo de alianzas entre el CNCA y los municipios, parece ser una herramienta fundamental para la proyección futura de este tipo de iniciativas. De esta forma disminuirían las desconfianzas y recelos institucionales como los que una entrevistada menciona que se observó en el municipio con la llegada del programa:

"(...) como que sintieron que querían quitarle el espacio al municipio, quizá por eso tuvieron tantos problemas con las personas y actividades que desarrollábamos". (Poblado Codpa)

Elementos relacionados con el programa

La **relación con los animadores culturales**, tanto en estos comités como en aquellos activos, es valorada positivamente. Probablemente por este motivo, en algunos casos de comités inactivos, la salida de los/as animadores fue experimentada como muy abrupta, a pesar de que la salida de las y los animadores estaba programáticamente planificada para ser paulatina y progresiva. De tal forma, la ausencia de los animadores fue un factor importante en la disminución de la actividad y posterior inactividad, ya que mencionan sentirse sin herramientas para seguir adelante. Esto último no quiere decir que el programa no haya intentado dejar instaladas capacidades para la autogestión, pero sí muestra una sensación de vulnerabilidad en algunos comités que es importante considerar a la hora de cerrar el acompañamiento.

Es importante considerar que los animadores, además, contaban con recursos para desarrollar actividades, financiamiento que los comités dejaron de tener cuando el programa concluyó.

Aunque se resalta la importancia de que los animadores vivieran en el barrio o cerca de él para que estuvieran más cerca, y muchos de ellos así lo hicieron, su traslado una vez terminado el Programa implicó un duelo técnico y afectivo importante.

"Los animadores culturales (...) eran de Santiago. (...) arrendó una casa y se quedó a vivir mientras era animador cultural, pero luego se fue (...) se fueron cuando terminó el programa y quedamos solos (...) es súper importante tener alguien así para seguir". (Coltauco)

"Los animadores culturales, una era de Chile Chico y la otra se quedó (...) pero no siguieron trabajando con el comité. Ya no podían hacerlo". (Chile Chico)

“Me encantó el programa, (...) podían hacer tantas cosas. Me hubiera gustado que siguiera. (...) los animadores culturales nos ayudaron tanto (...) teníamos una muy buena relación, pero ellos después de que se terminó el programa se volvieron a Temuco (...) faltó trabajar con recursos propios, lo ideal hubiera sido tirar proyectos antes de que el programa terminara, pero ahí no supe qué fue lo que pasó porque estaba retirada”. (Vilcún)

“La relación con los animadores culturales fue buena y muy activa, (...) el hecho de que se hayan ido de golpe y no saber nada más de ellos fue un golpe importante (...) nos sentimos abandonadas por el programa (...) entendiendo que los animadores pueden haber encontrado trabajo en otro lugar fue muy drástica la separación, de un día para otro se fueron, después de tanta intensidad (...) No pueden incentivar tanto y después irse de golpe (...) debería considerarse en el mismo programa que vengan al menos 1 vez al mes, para ver como lo estamos haciendo, cómo gastamos la plata, etc.”. (Villarrica)

“El grupo nunca logró conformarse, en verdad hicimos distintas actividades organizadas por el programa (...) la gira artística cultural, pero todo se hizo durante el programa y luego no siguió apoyando por nadie”. (Poblado Codpa)

A pesar de que el programa estuvo pensado con un período de cierre de seis meses, en la práctica y por diferentes razones vinculadas a la diversidad de intervenciones territoriales estos plazos no fueron necesariamente aplicados, lo que contribuyó a hacer más abrupto el cierre.

Como caso particular se destaca un comité que menciona una mala gestión de parte de los animadores culturales, en cuanto a compromiso, eficiencia y relación con los/as vecinos/as del barrio. Este comité refiere que las personas estaban muy motivadas, pero que el comportamiento de los animadores los desalentó y no pudieron siquiera constituirse. Otro/a entrevistado/a menciona que el comité no funcionó por responsabilidad de los monitores y, aunque no lo justifica, menciona como responsable al CNCA por no haberlos apoyado en la tarea.

Finalmente, más allá de la figura del animador cultural, es importante resaltar que el cierre del programa, con todos los componentes que éste involucraba en los territorios, pone a los comités en una situación muy desequilibrada. Probablemente son comités que aún no han logrado empoderarse del todo y sentirse actores importantes en sus barrios, con lo cual en el momento que desaparecen los apoyos técnicos y recursos económicos, se autoevalúan débiles para desarrollar sus ideas.

“El programa cerró y quedé a cargo como presidenta de la Junta de Vecinos con toda la responsabilidad. Cité a varias reuniones pero no logré juntar a la gente (...) hasta que me cansé y no seguí insistiendo”. (Poblado Codpa)

“Cuando terminó el programa algunos siguieron con la batucada, pero ya no había recursos para financiar otras actividades. Después se disolvió todo”. (Coltauco)

“Fue determinante (...) antes teníamos recursos del programa, y cuando terminó propuse hacer actividades no tan caras y cobrar cuotas, pero nadie siguió la idea (...) Para marzo quería hacer una rifa pero nadie me apoyó”. (Chile Chico)

“Mientras estuvo el programa nos hicieron sacar personalidad jurídica, cuando el programa no funcionó más dejamos de trabajar. Fue muy importante el programa para apoyar a los dirigentes, porque ellos [animadores] saben mucho más del tema, porque aunque nos hayan enseñado algo, ellos saben más. Y si se hubieran quedado podríamos haber seguido trabajando, sin sede, en los patios, porque acá somos puros blocs. Era muy importante que ellos estuvieran presentes”. (Concepción)

En el futuro sería necesario considerar enfatizar acciones más empoderadoras con algunos comités que, por sus características y perfiles, así como por el tipo de transferencia de herramientas, presentaron una alta dependencia a los apoyos de los animadores culturales.

Las diferencias entre las actividades que podían desarrollar los comités -o de las cuales simplemente participaban- mientras estaba el programa implementándose en el barrio, tiene una distancia sustancial con lo que los comités podrían desarrollar como gestores culturales en los territorios. Esto se hace más determinante si los comités no han logrado internalizar las herramientas de gestión y liderazgo entregadas por el programa, o éstas no han sido suficientes, lo que suele producir desmotivación en la medida en que el esfuerzo por lograr los estándares que el programa puso con su intervención es mayor.

Es importante recordar que -además de los animadores culturales y la conformación de los comités-, el programa desarrolló itinerancias y encuentros con artistas, actividades que si bien pueden haber sido muy importantes para los propios participantes de los comités, no fueron necesariamente capaces de asimilar en las condiciones que se encontraban en el momento del cierre.

Más que para detectar elementos erróneos de implementación programática, profundizar en la diversidad de motivos de inactividad actual de los comités puede dar luces para considerar la multiplicidad de subjetividades y singularidades de casos ocurridos en los territorios. Estas diferencias hacen imprescindible reflexionar respecto de la flexibilización de futuras intervenciones en el ámbito de la cultura, a fin de realizar intervenciones cada vez más pertinentes y respetuosas con la realidad sociocultural de los territorios. Sobre todo, se hace necesario considerar diferentes formas de implementación -metodologías y tiempos-, dependiendo de los perfiles de los participantes y la diversidad de unidades territoriales que podrían ser objetivo de intervención bajo la noción de barrio.

NUEVAS ORGANIZACIONES FRUTO DEL PROGRAMA

Como se ha mencionado anteriormente, al indagar sobre actividad e inactividad de los comités fue posible visualizar, tanto en los casos en que los comités originales impulsados por el Programa que se mantenían activos, como los que ya no estaban activos en el momento de la aplicación de la ficha, el surgimiento de organizaciones con motivación artístico cultural que tomaban una forma propia de

desarrollo. Estas organizaciones fueron consideradas un efecto del Programa. La siguiente tabla muestra todas las organizaciones que fueron mencionadas como creadas a partir del comité y que no coinciden con la conformación original del mismo.

TABLA 10: Nuevas Agrupaciones

REGIÓN	COMUNA	BARRIO	NUEVAS AGRUPACIONES
Atacama	Copiapó	Llanos de Ollantay, Sector de Punta Negra	Danza de Ollantay
Atacama	Copiapó	Llanos de Ollantay, Sector de Punta Negra	Murga Barrial
Coquimbo	Coquimbo	Parte Alta	Organización de folclor Estrella de Chile
Valparaíso	Putendo	Putendo	Agrupación Cultural Putaendo
Valparaíso	Putaendo	Putaendo	Putaendo Histórico
Valparaíso	Valparaíso	Cerro Placeres	Escuela de Circo Placeres
Metropolitana	Melipilla	Las Talaveras	Grupo Folclórico Pañuelos al Viento de Melipilla

Fuente: Elaboración Propia

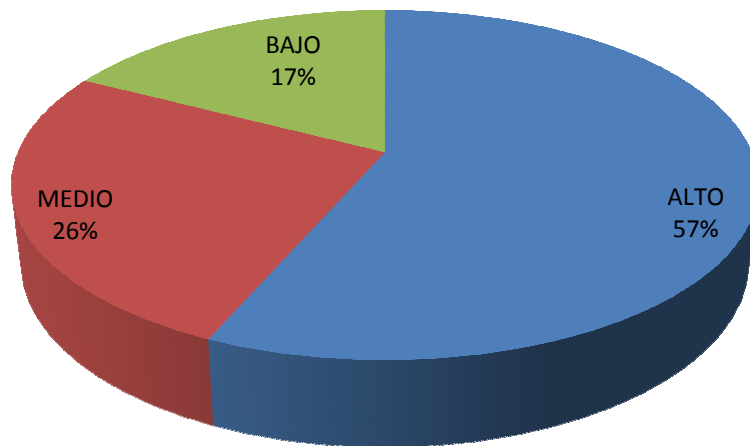
DESCRIPCIÓN GENERAL DE COMITÉS ACTIVOS.

Nivel de actividad.

Avanzando en el acercamiento a los comités que dan motivo a este estudio, a continuación se presenta una descripción que agrupa a los comités declarados como activos y aquellos que no lo están, pero de los que se formaron otras agrupaciones que están activamente trabajando en el barrio. La suma total de este grupo son 23 comités o agrupaciones, las que también mencionaron su percepción sobre el nivel de actividad en Alto, Medio y Bajo¹⁸.

El siguiente gráfico muestra la distribución porcentual de esta percepción:

GRAFICO 2: Percepción del Nivel de Actividad de Comités o Agrupaciones



Fuente: Elaboración Propia

¹⁸ Los niveles Alto, Medio y Bajo de actividad presentados en esta apartado se refieren a las declaraciones que los propios entrevistados refieren, de tal manera que algunas citas que pueden dar impresión de mayor o menor actividad de la que ellos se califican. La definición de niveles de actividad se realiza, más adelante, para la selección de la muestra de comités (alta y media) para encuestar.

13 de los/as consultados/as se catalogaron en Alto nivel de actividad. Las justificaciones de ello pueden agruparse en 2 categorías. La primera se refiere a la *frecuencia de las reuniones* que mantienen como comité o agrupación:

“Tenemos una reunión al mes pero siempre cuando estamos haciendo proyecto llamamos a las socias y siempre nos estamos juntando”. (Ficha 11)

“Porque todas somos dueñas de casa, uno espera el día viernes para juntarse”. (Ficha 21)

“Nos juntamos semanalmente, pero no podemos hacer actividades culturales, solo manualidades. Tenemos exposiciones y todo pero nos falta espacio”. (Ficha 23)

“Porque son pocas las agrupaciones que llevan una convivencia como la nuestra. Nos juntamos, charlamos cuando no tenemos nada que hacer, hacemos convivencias y tomamos mate, pero siempre nos juntamos y nunca no separamos” (Ficha 33)

“Porque de lunes a sábado nos juntamos”. (Ficha 35)

La segunda justificación puede categorizarse como el *alto nº de actividades artístico culturales* que los/as consultados/as perciben que realizan:

“Porque tenemos muchos compromisos que cumplir”. (Ficha 12)

“Porque existen reuniones mensuales, reevaluamos permanentemente. Tenemos tareas constantes de entrega de información, entrega de tickets, y también conseguir fondos”. (Ficha 16)

“Se han realizado un montón de actividades y viajes con auto-gestión”. (Ficha 17)

“Talleres todas las semanas y reuniones del comité 1 vez al mes”. (Ficha 38)

La percepción de nivel de actividad Medio fue mencionada por 7 de los/as consultados/as y las justificaciones sobre esto se refieren a que se reúnen pero tienen algunas dificultades de diverso tipo para lograr mayor frecuencia y realizar actividades:

“Porque hemos tenido percances que nos han impedido reunirnos más” (Ficha 3)

“Porque funcionamos todo el año, celebramos y tenemos actividades”. (Ficha 5)

“Porque toda la gente ha tenido algo más importante que hacer en su casa, este año”. (Ficha 7)

“Porque la gente es muy floja, no tienen incentivo ¿Cómo los incentivo si no es con plata?” (Ficha 31)

“Porque no estamos realizando nada pero nos reunimos mensualmente pero no tenemos cosas en acción, pero sí medio porque la gente participa y hay interés”. (Ficha 37)

Finalmente las personas consultadas que calificaron con Bajo nivel de actividad fueron 4. Los motivos se refieren a la dificultad de activar a las personas lo que va desmedro de las posibles actividades que podrían realizar, incluyendo en ella la frecuencia de reuniones:

“Porque ahora están como de vacaciones”. (Ficha 22)

“Hacíamos reuniones pero antes venían los monitores y hacíamos talleres, pero todo esos aportes los gestionaban ellos”. (Ficha 28)

“Porque se juntan solo cuando nos llaman al grupo de las marionetas”. (Ficha 30)

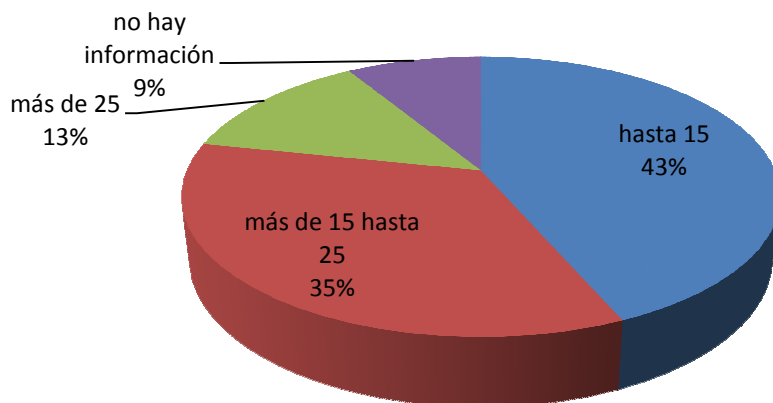
“Porque la mayoría entro a trabajar no ha habido tiempo para juntarse, pero queremos seguir y postular a proyecto. Había postulado a la Semana de San Rafael y Formación de Batucada con jóvenes pero no nos ganamos el Fondo Regional”. (Ficha 32)

Número de integrantes de los comités activos y frecuencia de reuniones.

Continuando con la descripción de todos los comités considerados activos, se consultó por la cantidad de miembros que actualmente participaban del comité o agrupación. Se puso énfasis en que mencionaran el número de integrantes que realmente participaban de las actividades que realizaban. Es así como diez de las personas consultadas consideraron que en su comités u organización participaban activamente un rango de hasta 15 personas, ocho de ellos consideraron que sus comités tenían entre 15 y 25 miembros activos y solo tres de estos comités tenían más de 25 miembros activos.

El siguiente gráfico muestra la distribución porcentual del número de integrantes por Comités o Agrupación activos.

GRAFICO 3: Distribución porcentual del Nº de integrantes activos de los Comités activos

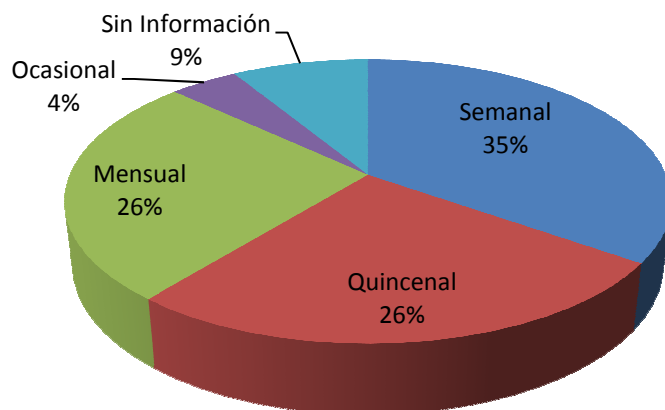


Fuente: Elaboración Propia

De todos los comités activos también fue posible observar la frecuencia de reuniones. De estos 23 comités o agrupaciones 8 se reunían semanalmente (al menos 1 vez por semana), 6 quincenalmente, 6 mensualmente y 1 ocasionalmente.

El siguiente gráfico muestra la distribución porcentual de lo anterior:

GRAFICO 4: Distribución porcentual de frecuencia de reuniones de los Comités Activos



Fuente: Elaboración Propia

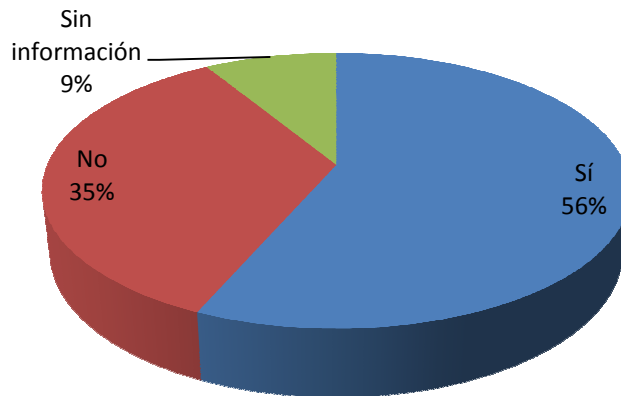
Postulación de proyectos a fondos concursables.

Otro aspecto importante a rescatar se refiere a la pregunta sobre la postulación de proyectos, como Comité y después de la finalización del programa, a algún(os) fondo(s) concursable(s). 13 de los comités activos respondieron que había postulados a fondos concursables.

Los fondos nombrados fueron públicos y privados: FONDART, FONDERE, FOSIS, Fondo Presidente de la República, Fondo Social, Fondo del Libro, FNDR cultural, Fondos Municipales, Minera Casales y Minera Pelambres.

8 de los Comités o agrupaciones respondieron que no habían postulado proyectos. El siguiente gráfico muestra lo anteriormente descrito.

GRAFICO 5: Distribución porcentual de postulación a fondos concursables.

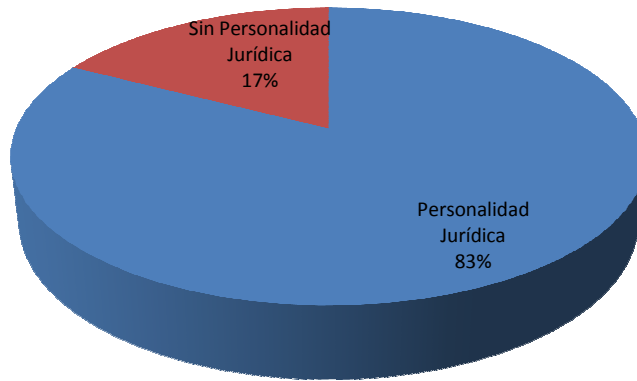


Fuente: Elaboración Propia

Formalización de los Comités y Organizaciones Activos.

La situación de formalización de los comités fue consultada como un aspecto que podría ayudar a la mantención de las actividades de los mismos, sin embargo es posible adelantar que este factor no necesariamente muestra una marcada tendencia, ya que comités activos e inactivos se han sometido a este ejercicio legal. Aun así, de los comités activos 19 cuentan con personalidad jurídica y 4 no cuentan con ella. El siguiente gráfico muestra la distribución porcentual de este aspecto:

GRAFICO 6: Distribución porcentual de Formalización de los Comités Activo e Inactivos.



Fuente: Elaboración Propia

La aplicación del instrumento telefónico entregó una diversidad de antecedentes de tipo cualitativo que permitieron alimentar el conocimiento previo de los comités para la toma de decisiones de la fase 2.

Algunos comités originales fueron tomando otras formas de organización, es el caso del Comité del barrio La Manana de Peñaflor y Martín Ruíz de Gamboa de Chillán, que se transforman también en Centros Culturales.

Para el actual centro Cultural de La Manana de Peñaflor, la acción del programa parece ser muy importante en el impulso a las actividades que actualmente realizan y a la constante relación que mantienen con el CNCA de nivel central:

“El programa revolucionó la población” (Ficha 15)

En el Centro Cultural de Martín Ruíz de Gamboa en Chillán, manifiestan un bajo nivel de actividad, pero lo refieren a problemas de infraestructura.

Es destacable también el caso de Petorca (Valparaíso), donde durante el programa se armaron marionetas gigantes lo que impulsó las actividades posteriores. Este comité cambió de figura hacia Unión Comunal.

Por último, cabe mencionar que la opinión de algunos/as consultados/as respecto de la vigencia (no vigencia) debieron relativizarse, debido a que mencionaban que estaban activos aun cuando no funcionan desde hace algunos meses, por diversos motivos que eran justificados en forma de recesos temporales. Aun cuando esto pudiera ser una razón real, se decidió no incorporar estos comités a la posibilidad de selección para la muestra.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS COMITÉS SELECCIONADOS.

A continuación se describirán características generales que se relacionan con los Comités activos seleccionados para la aplicación de la encuesta sobre Capital Social y Liderazgo¹⁹.

De acuerdo a lo antes descrito fueron seleccionados 9 barrios que representan diez organizaciones barriales, actualmente activas a diciembre de 2012. Según la tipología de comités propuesta en el apartado metodológico, 6 de estos barrios presenta comités de tipo 1, es decir que son organizaciones que mantuvieron la misma conformación del comité original representando en la actualidad una evolución del mismo. Los otros 3 barrios presentan organizaciones de tipo 3, es decir organizaciones que se impulsan a partir del trabajo del comité, pero que son independientes de ellas, no se consideran a sí mismas como continuidad.

Antes de comenzar la descripción general de los comités se presenta una ficha de resumen por comité a modo de introducción al análisis posterior.

¹⁹ Ver tabla 5

DANZA DE OLLANTAY Y MURGA BARRIAL

BARRIO Llanos de Ollantay, Sector Punta Negra	PERSONALIDAD JURÍDICA SI		
COMUNA Copiapó	Nº SOCIOS ACTIVOS 15 a 20		
	ORIGEN DEL GRUPO Después de la llegada del programa		
REGION Atacama	RELACIÓN CON EL ANIMADOR CULTURAL		
	DISTRIBUCIÓN ENCUESTADOS POR SEXO Mujeres: 4 Hombres: 2		
	DESCRIPCIÓN GENERAL INTEGRANTES Jefas de hogar		
	FRECUENCIA DE REUNIONES Mensual		
REGION Atacama	TIPO DE ACTIVIDADES QUE REALIZAN Expositivas y Formativas		
	BENEFICIARIOS DIRECTOS Niños y Jóvenes del Barrio		
	NIVEL DE ACTIVIDAD DECLARADO Activo Medio	NIVEL DE ACTIVIDAD APRECIADO Medio-Alto	
	ESTRUCTURA DE LIDERAZGO	Transformac. BAJO	Transaccional MEDIO
ÍNDICE CAPITAL SOCIAL	CONFIANZA INTERNA (COMITÉ): MEDIO BAJO		
	RED EXTERNA: MEDIO BAJO		
	PROMEDIO (Ajustado): BAJO		

OBSERVACIONES:

En este caso son dos organizaciones distintas que funcionan en el barrio. Ambas nacen con el programa siendo la más impulsada por éste la Murga Barrial (pasa calles) a estas actividades se sumaba la danza de Ollantay como complemento.

Ambas organizaciones están dirigidas por 2 o 3 personas adultas interesadas en el desarrollo social del barrio con altos índices de vulnerabilidad social y se han construido con la motivación de darle oportunidades de salida a niños y jóvenes en riesgo social.

La Murga Barrial está liderada por un matrimonio y uno de los socios jóvenes que antes era beneficiario de sus proyectos tiene un funcionamiento de tipo familiar y se mueve gracias a las acciones de estas tres personas, los otros socios son los padres de los niños que participan que solo prestaron sus nombres para optar a la personalidad jurídica. En el caso de la Danza de Ollantay, es un caso similar, llevado por dos mujeres adultas que postulan proyectos para monitores que enseñen a los niños distintos bailes y para poder hacer los trajes que ellas mismas confeccionan.

AGRUPACIÓN DE MUJERES POR UN FUTURO MEJOR

BARRIO Santa Rosa, Mallacún, Bicentenario	PERSONALIDAD JURÍDICA		
	SI		
	Nº SOCIOS ACTIVOS		
COMUNA Salamanca	30		
	ORIGEN DEL GRUPO		
	Antes de la llegada del programa		
REGION Coquimbo	RELACIÓN CON EL ANIMADOR CULTURAL		
	Ausencia		
	DISTRIBUCIÓN ENCUESTADOS POR SEXO		
COMUNA Salamanca	Mujeres: 8		
	Hombres: 0		
	DESCRIPCIÓN GENERAL INTEGRANTES		
REGION Coquimbo	Jefas de hogar		
	FRECUENCIA DE REUNIONES		
	Mensual		
REGION Coquimbo	TIPO DE ACTIVIDADES QUE REALIZAN		
	Expositivas y Formativas		
	BENEFICIARIOS DIRECTOS		
REGION Coquimbo	Niños y Jóvenes del Barrio		
	NIVEL DE ACTIVIDAD DECLARADO		NIVEL DE ACTIVIDAD APRECIADO
	Activo Alto		Activo Alto
REGION Coquimbo	ESTRUCTURA DE LIDERAZGO		Transformac. Transaccional Laissez Faire
			MEDIO BAJO BAJO
	ÍNDICE CAPITAL SOCIAL		CONFIANZA INTERNA (COMITÉ): MEDIO ALTO
		RED EXTERNA: BAJO	
		PROMEDIO: MEDIO	

OBSERVACIONES:

Este Comité tiene un alto grado de participación social en el barrio. Nace con anterioridad a la llegada del Programa y su origen obedece a la creación de la población y la organización progresiva de los vecinos para el mejoramiento de sus condiciones. Su carácter de barrio marginal urbano ha presentado problemas de delincuencia y narcotráfico que los mantuvo durante un tiempo con problemas de violencia, sin embargo la organización y gestión de la propia presidenta de este comité permitió la disminución de la situación de riesgo.

Las integrantes del comité son mayoritariamente mujeres adultas, la mayoría jefas de hogar sin pareja y dueñas de viviendas sociales instaladas en el lugar. Se aprecia una relación positiva y cotidiana entre las mismas, tienen una sede que se transforma en lugar de reunión social para ellas y por la que trabajan constantemente para mejorarla.

La motivación por las actividades que realizan es social y pretende otorgar a niños y jóvenes mejores alternativas para su desarrollo extra-programático. Estos niños y jóvenes son sus propios hijos.

AGRUPACIÓN CULTURAL PUTAENDO HISTÓRICO

BARRIO Putaendo	PERSONALIDAD JURÍDICA No		
	Nº SOCIOS ACTIVOS 15		
	ORIGEN DEL GRUPO Después de la llegada del programa		
	RELACIÓN CON EL ANIMADOR CULTURAL AUSENCIA		
	DISTRIBUCIÓN ENCUESTADOS POR SEXO		
	Mujeres: 3		
	Hombres: 2		
COMUNA Putaendo	DESCRIPCIÓN GENERAL INTEGRANTES Adultos trabajadores.		
	FRECUENCIA DE REUNIONES Quincenal		
	TIPO DE ACTIVIDADES QUE REALIZAN Recuperativa/Valorativa		
REGION Valparaíso	BENEFICIARIOS DIRECTOS Población General		
	NIVEL DE ACTIVIDAD DECLARADO: Activo Alto	NIVEL DE ACTIVIDAD APRECIADO Activo Medio - Bajo	
	ESTRUCTURA DE LIDERAZGO	Transformac.	Transaccional
		ALTO	BAJO
			Laissez Faire
			BAJO
	CONFIANZA INTERNA (COMITÉ): MEDIO ALTO		
	ÍNDICE CAPITAL SOCIAL	RED EXTERNA: MEDIO	
		PROMEDIO: MEDIO	

OBSERVACIONES:

El comité comienza luego de que terminó el Programa Creando Chile en mi Barrio. Aún no se han organizado para obtener la Personalidad Jurídica. Esto implica que los proyectos ejecutados son de baja envergadura, ya que no tienen posibilidades de postular a fondos. Aún cuando son entusiastas y se muestran muy motivados en el trabajo del comité, los integrantes tienen empleos que les permiten una frecuencia de reuniones más bien espaciada. Sus relaciones internas parecen ser horizontales y no conflictivas.

ESCUELA DE CIRCO PLACERES

BARRIO Cerro los Placeres	PERSONALIDAD JURÍDICA SI		
	Nº SOCIOS ACTIVOS 18		
	ORIGEN DEL GRUPO Después de la llegada del programa		
	RELACIÓN CON EL ANIMADOR CULTURAL Apoyo Interno		
COMUNA Valparaíso	DISTRIBUCIÓN ENCUESTADOS POR SEXO Mujeres: 4 Hombres: 1		
	DESCRIPCIÓN GENERAL INTEGRANTES Jefas de hogar		
	FRECUENCIA DE REUNIONES Semanal		
REGION Valparaíso	TIPO DE ACTIVIDADES QUE REALIZAN Expositivas y Formativas		
	BENEFICIARIOS DIRECTOS Niños y Jóvenes del Barrio		
	NIVEL DE ACTIVIDAD DECLARADO Otra Alto	NIVEL DE ACTIVIDAD APRECIADO Activo Alto	
	ESTRUCTURA DE LIDERAZGO	Transformac. ALTO	Transaccional BAJO
			Laissez Faire BAJO
	ÍNDICE CAPITAL SOCIAL CONFIANZA INTERNA (COMITÉ): ALTO RED EXTERNA: MEDIO ALTO PROMEDIO: ALTO		

OBSERVACIONES:

La Escuela de Circo se formaliza luego de que terminara el programa, el que durante su última etapa estimuló los talleres de circo que dieron origen a la escuela. Esta se ha especializado durante el último año, generando una estructura organizacional, un manual de procedimientos y un instructivo de trabajo para niños/as y adolescentes. En términos de su número de integrantes, poseen un staff básico de 7 personas cuyo rol es de toma de decisiones y gestión interna, pero se consideran aproximadamente 22 contando a los artistas, y más de 30 al incluir a los/as colaboradores (padres y apoderados/as). En todos los niveles se exige una alta participación y se les considera altamente cohesionados.

Si bien la relación con el barrio es intensa (utilizan infraestructura de Bomberos y el Consultorio para ensayos, realizan galas en el aula magna de la UTFSM, etc.), cada vez más se han incorporado niños/as y adolescentes provenientes de otros barrios. Han generado convenios con instituciones diversas, resguardando el bien superior de los artistas en cuanto a su salud (Kinesiología PUCV, Odontólogos sin fronteras) y a sus conocimientos (Circo del Mundo, y otras compañías). Tienen un alto nivel de autogestión: Poseen personalidad jurídica, están inscritos en Chile Compra y tienen sus funciones internas muy bien descritas (encargado de contabilidad, de gestión y actividades, convenios, entrenamientos, entre otros). El comité tiene un claro sentido de vocación social y en él y sus integrantes predominan el discurso de los valores éticos.

CENTRO CULTURAL LA MANANA

BARRIO La Manana	PERSONALIDAD JURÍDICA SI		
	Nº SOCIOS 19		
	ORIGEN DEL GRUPO Después de la llegada del programa		
	ORIGEN DEL GRUPO Después de la llegada del programa		
	RELACIÓN CON EL ANIMADOR CULTURAL Apoyo Externo		
	DISTRIBUCIÓN ENCUESTADOS POR SEXO Mujeres: 4 Hombres: 2		
COMUNA Peñaflor	DESCRIPCIÓN GENERAL INTEGRANTES Adultos Trabajadores		
	FRECUENCIA DE REUNIONES Quincenal		
REGION Metropolitana	TIPO DE ACTIVIDADES QUE REALIZAN Expositivas. Gestión Cultural.		
	BENEFICIARIOS DIRECTOS Niños y Jóvenes del Barrio		
	NIVEL DE ACTIVIDAD DECLARADO Activo Alto	NIVEL DE ACTIVIDAD APRECIADO Activo Alto	
	ESTRUCTURA DE LIDERAZGO	Transformac. ALTO	Transaccional BAJO
		Laissez Faire BAJO	
	ÍNDICE CAPITAL SOCIAL		
	CONFIANZA INTERNA (COMITÉ): MEDIO ALTO RED EXTERNA: ALTO PROMEDIO: ALTO		

OBSERVACIONES:

El Centro Cultural demuestra un importante despliegue de actividades de gran envergadura. Se comparte una amplia motivación por trabajar por la comunidad y acercar la cultura al barrio, y se gestionan actividades de diversa índole. El Centro Cultural parece ser una agrupación cohesionada, tanto en términos de gestión como discursivo. Sin embargo, es posible distinguir una centralización de la toma de decisiones y responsabilidades en algunos miembros específicos, fuertemente afiliados entre sí.

PUNTA DE RIELES LAGO RANCO

BARRIO Localidad de Lago Ranco	PERSONALIDAD JURÍDICA			
	SI			
	Nº SOCIOS ACTIVOS			
	6			
	ORIGEN DEL GRUPO			
	Después de la llegada del programa			
	RELACIÓN CON EL ANIMADOR CULTURAL			
	Apoyo Externo			
	DISTRIBUCIÓN ENCUESTADOS POR SEXO			
	Mujeres: 3 Hombres: 2			
COMUNA Lago Ranco	DESCRIPCIÓN GENERAL INTEGRANTES			
	Jefas de hogar			
	FRECUENCIA DE REUNIONES			
	Mensual			
	TIPO DE ACTIVIDADES QUE REALIZAN			
	Expositivas			
REGION Los Ríos	BENEFICIARIOS DIRECTOS			
	Población General			
	NIVEL DE ACTIVIDAD DECLARADO	NIVEL DE ACTIVIDAD APRECIADO		
	Activo Medio	Activo Bajo		
	ESTRUCTURA DE LIDERAZGO	Transformac.	Transaccional	Laissez Faire
		ALTO	BAJO	BAJO
	ÍNDICE CAPITAL SOCIAL	CONFIANZA INTERNA (COMITÉ): BAJO		
		RED EXTERNA: MEDIO ALTO		
		PROMEDIO: MEDIO		

OBSERVACIONES:

El Comité se encuentra prácticamente detenido en sus actividades durante el año 2012. Problemas de relaciones internas entre miembros del comité han desembocado en una bajo nivel de participación, ausencia de reuniones y bajo nivel de actividades durante el año. Aún cuando las confianzas parecieran estar quebradas, persiste un interés por retomar actividades y darle un nuevo impulso al comité, aunque probablemente ello requiera una nueva directiva.

Sin embargo, poseen un alto nivel de relación con el Departamento de Cultura y Turismo de la Municipalidad, en gran parte debido a que uno de los animadores culturales del Programa actualmente desempeña labores de apoyo a la jefatura de dicho departamento. Ello facilita conversaciones y contactos, aún cuando durante el período posterior al programa no han logrado financiar el principal proyecto que tienen en carpeta: Generar un centro cultural móvil.

Asimismo, persiste un discurso por el rescate y preservación del patrimonio cultural de Lago Ranco, discurso que proviene del interés dado por el perfil previo de sus integrantes (artistas, poetas, escritores, escultores, etc.)

AGRUPACIÓN CULTURAL PEUMAYÉN

BARRIO Sector Kansas y Orlando Montecinos	PERSONALIDAD JURÍDICA SI		
	Nº SOCIOS ACTIVOS 25		
	ORIGEN DEL GRUPO Después de la llegada del programa		
	RELACIÓN CON EL ANIMADOR CULTURAL Ausencia		
COMUNA Purranque	DISTRIBUCIÓN ENCUESTADOS POR SEXO Mujeres: 6 Hombres: 0		
	DESCRIPCIÓN GENERAL INTEGRANTES Jefas de hogar		
	FRECUENCIA DE REUNIONES Quincenal		
REGION Los Lagos	TIPO DE ACTIVIDADES QUE REALIZAN Recuperativa/Valorativa. Formativa.		
	BENEFICIARIOS DIRECTOS Mujeres Adultas		
	NIVEL DE ACTIVIDAD DECLARADO: Activo Alto	NIVEL DE ACTIVIDAD APRECIADO Activo Medio-Bajo	
	ESTRUCTURA DE LIDERAZGO	Transformac. BAJO	Transaccional BAJO
		Laissez Faire BAJO	
	ÍNDICE CAPITAL SOCIAL	CONFIANZA INTERNA (COMITÉ): MEDIO RED EXTERNA: BAJO PROMEDIO: BAJO	

OBSERVACIONES:

El comité se encuentra activo, con una alta frecuencia de trabajo interno, y está compuesto por 25 mujeres de diferentes generaciones, aunque predominantemente mayores. La organización está liderada por la Presidenta, quien posee un alto nivel de liderazgo y conducción; aunque a veces se siente trabajando sola. Gran parte de las mujeres que componen el comité son dueñas de casa o trabajadoras en ocupaciones de bajo nivel. Existe un alto interés por la artesanía y por compartir espacios de desarrollo en este ámbito, así como una alta participación interna.

Poseen un bajo nivel de conexiones y redes con instituciones y organizaciones de la comuna. Se podría decir que en conjunto y por separado, la mayoría desempeña su labor de artesana dentro de cuatro paredes. Han tenido constantes problemas y roces al solicitar apoyos a la Municipalidad, razón por la cual no consideran generar alianzas en este sentido. Perciben que la gente de su entorno directo en general conoce su labor, aún cuando dicha labor no está enmarcada a un barrio particular. De hecho, con posterioridad al cierre del programa, y frente a una disminución de la participación de los miembros han incorporado nuevas socias activas, aunque éstas no provengan de sus sectores o poblaciones de origen.

COMITÉ ARTÍSTICO CULTURAL ENTRE SOL Y LLUVIA

BARRIO Sector Mocopulli	PERSONALIDAD JURÍDICA SI Nº SOCIOS ACTIVOS 12 ORIGEN DEL GRUPO Después de la llegada del programa RELACIÓN CON EL ANIMADOR CULTURAL Ausencia														
COMUNA Dalcahue	DISTRIBUCIÓN POR SEXO Mujeres: 6 Hombres: 0 DESCRIPCIÓN GENERAL INTEGRANTES Jefas de hogar FRECUENCIA DE REUNIONES Semanal														
REGION Los Lagos	TIPO DE ACTIVIDADES QUE REALIZAN Recuperativa/Valorativa. Formativa. BENEFICIARIOS DIRECTOS Mujeres Adultas <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">NIVEL DE ACTIVIDAD DECLARADO</td> <td colspan="3">NIVEL DE ACTIVIDAD APRECIADO</td> </tr> <tr> <td>Activo Alto</td> <td style="width: 16.6%;">Transformac.</td> <td style="width: 16.6%;">Transaccional</td> <td style="width: 16.6%;">Laissez Faire</td> </tr> <tr> <td></td> <td>MEDIO</td> <td>BAJO</td> <td>BAJO</td> </tr> </table>			NIVEL DE ACTIVIDAD DECLARADO	NIVEL DE ACTIVIDAD APRECIADO			Activo Alto	Transformac.	Transaccional	Laissez Faire		MEDIO	BAJO	BAJO
NIVEL DE ACTIVIDAD DECLARADO	NIVEL DE ACTIVIDAD APRECIADO														
Activo Alto	Transformac.	Transaccional	Laissez Faire												
	MEDIO	BAJO	BAJO												
	ESTRUCTURA DE LIDERAZGO <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33.33%;"></td> <td style="width: 33.33%;">CONFIANZA INTERNA (COMITÉ): MEDIO ALTO</td> <td style="width: 33.33%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td>RED EXTERNA: MEDIO BAJO</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>PROMEDIO: MEDIO</td> <td></td> </tr> </table>				CONFIANZA INTERNA (COMITÉ): MEDIO ALTO			RED EXTERNA: MEDIO BAJO			PROMEDIO: MEDIO				
	CONFIANZA INTERNA (COMITÉ): MEDIO ALTO														
	RED EXTERNA: MEDIO BAJO														
	PROMEDIO: MEDIO														

OBSERVACIONES:

El comité se encuentra activo y con una alta frecuencia de trabajo interno. Nuestro acercamiento a la organización estuvo liderado por una integrante, sin cargo actual en la directiva (esto llama la atención), quien posee agradable estilo de liderazgo y conducción. Gran parte de las mujeres que componen el comité son dueñas de casa o trabajadoras en ocupaciones de baja calificación. Entre ellas se apoyan y se consideran solidarias. Existe un alto interés por la artesanía y por compartir espacios de desarrollo personal y colectivo en este ámbito, así como una alta participación interna. Sin embargo, faltan recursos para compra de materiales, así como para capacitarse y exponer.

Poseen un bajo nivel de conexiones y redes con instituciones y organizaciones de la comuna. Durante este último año se ha tratado de un desarrollo de trabajo dentro de cuatro paredes. Han solicitado ayudas y recursos a la Municipalidad, postulando a fondos para traer profesoras que las capaciten en nuevas técnicas, sin resultados positivos. Con posterioridad al cierre del programa, y frente a un eventual cierre debido a una disminución de la participación de las socias, han incorporado nuevas socias activas de diferentes sectores de Dalcahue.

AGRUPACIÓN RAÍCES DE ARTESANOS LA JUNTA

BARRIO La Junta	PERSONALIDAD JURÍDICA			
	SI			
	Nº SOCIOS ACTIVOS			
	10			
	ORIGEN DEL GRUPO			
	Después de la llegada del programa			
	RELACIÓN CON EL ANIMADOR CULTURAL			
	Apoyo Externo			
	DISTRIBUCIÓN ENCUESTADOS POR SEXO			
	Mujeres: 5			
	Hombres: 0			
COMUNA Puerto Cisnes	DESCRIPCIÓN GENERAL INTEGRANTES			
	Jefas de hogar			
	FRECUENCIA DE REUNIONES			
	Semanal			
	TIPO DE ACTIVIDADES QUE REALIZAN			
	Recuperativa/Valorativa. Formativa.			
	BENEFICIARIOS DIRECTOS			
	Mujeres Adultas			
	NIVEL DE ACTIVIDAD DECLARADO	NIVEL DE ACTIVIDAD APRECIADO		
	Activo Alto	Activo Alto		
	ESTRUCTURA DE LIDERAZGO	Transformac.	Transaccional	Laissez Faire
		ALTO	BAJO	BAJO
	ÍNDICE CAPITAL SOCIAL	CONFIANZA INTERNA (COMITÉ): MEDIO		
		RED EXTERNA: MEDIO		
		PROMEDIO: MEDIO		

OBSERVACIONES:

Esta agrupación, mayoritariamente de mujeres (solo hay un artesano) tiene una alta motivación por la recuperación de la artesanía tradicional de la zona. Junto con ellos utilizan el oficio como una alternativa de desarrollo y comunitario. Gracias a la actividad que realizan han fortalecido sus lazos de amistad y apoyo entre ellas, se observa un alto nivel afectivo en sus relaciones. Las mujeres entrevistadas manifiestan la actividad que realizan en conjunto como algo fundamental en sus vidas personales.

Se aprecian mujeres muy participativas en las organizaciones de todo tipo en la comuna, muy ligadas a motivaciones comunitarias y a su rol en la crianza, además de declarar una motivación solidaria por los problemas de los vecinos de la comuna. La presidenta parece ser fundamental en el empuje de esta organización aunque ella declara la necesidad de "ir soltando las riendas" para darle oportunidad de desarrollar liderazgo a otras, sin embargo parece ser que aun son objetivo no posibles de lograr.

Tipo de actividades realizadas.

Las organizaciones encuestadas realizan distintos tipos de actividades artístico-culturales que fueron categorizadas para efecto de este estudio.

Se ha definido actividades de tipo “*recuperativas-valorativas*” del patrimonio a aquellas que se refieren al rescate de tradiciones. Actividades como la artesanía, recuperación patrimonial y recuperación histórica del barrio están contenidas en esta categoría.

Las actividades “*formativas*” son todas aquellas que se orientan a entregar herramientas para la ejecución de actividades artísticas culturales, ya sea a los propios miembros de los comités como a otros integrantes del barrio o comuna. En esta categoría se encuentra los talleres gestionados por los comités en temas artesanales, pasacalles, manualidades, circenses, danza, entre otros

También se detectaron actividades de tipo “*expositivas*”, las que están orientadas a muestras artísticas de diverso tipo y magnitud. En esta categoría están los pasa-calles, muestra de Circo, muestra de Danza, muestra de cine, muestra de poesía, entre otros.

Además se identificaron todas aquellas actividades que se refieren a la “*gestión cultural*”, donde el trabajo está orientado a movilizar redes para el acceso a la cultura ya sea de los integrantes del comité como hacia los/as vecinos/as del barrio.

A continuación se muestra una tabla que explica el tipo de actividades encontradas y la tipología a la que pertenecen.

TABLA 11: Tipología de actividades de los Comités seleccionados

ACTIVIDADES REALIZADAS POR COMITÉS	TIPO	TIPO
Batucadas Marionetas Pasa calle	Expositiva	Formativa
Talleres Circo Danzas tradicionales	Expositiva	Formativa
Chimbombo Peña literaria Cineteca Evento Anual de Cueca	Expositivo	
Artesanía	Recuperativa / Valorativa	Formativa
Recuperación Patrimonial	Recuperativo / Valorativo	
Manualidades	Formativo	

Tipo de beneficiarios de las actividades de los comités encuestados.

Dando por supuesto que las actividades que se desarrollan en estos barrios pueden tener distintos tipos de beneficiarios dependiendo del momento de expresión de las mismas, se ha desarrollado una categoría que pretende explicar a quienes están dirigidas. Las organizaciones consultadas tienen una vocación socio-cultural barrial que se declara directa o indirectamente. Es así como algunos comités mencionan por ejemplo que su acción es un aporte para mitigar algunos problemas sociales de barrio.

Comités como Copiapó (Llanos de Ollatay), Salamanca (Santa Rosa, Mallacún, Bicentenario), Valparaíso (Cerro Los Placeres) y Peñaflores (La Manana) declaran que sus actividades están orientadas al acceso a la cultura de *niños y jóvenes* del barrio como una alternativa positiva de desarrollo social.

Purranque (Sector Kansas y Orlando Montecinos), Dalcahue (sector Mocopulli) y Puerto Cisnes (La Junta), en cambio, orientan su quehacer a un desarrollo más interno de *mujeres adultas* como una vía para la participación social a través del desarrollo personal.

Finalmente, Putaendo y Lago Ranco, el tipo de beneficiario en cuanto a sexo y edad es más diverso, así como también la posibilidad de categorizarlo. La motivación de estos barrios está orientada a la generación de expresiones artísticas desde una perspectiva más global dirigida a la *población general* o lo que podríamos llamar un aporte a la cultura como un ámbito de desarrollo social.

Rol Animador Cultural.

El rol del animador cultural en la conformación y actual gestión de los comités parece ser una preocupación especial para el PCCHB. Es así que de las encuestas realizadas es posible concluir la participación actual del animador, que más adelante puede ser comparada con la autonomía del mismo.

Se detectaron al menos 2 niveles de análisis sobre el rol del animador:

- a. Dependencia del Animador Cultural que se refiere a si el animador/a actualmente tiene alguna participación en las actividades del comité. Desde este punto de vista se desarrollaron 3 categorías que se refieren a la continuidad de la relación: Ausencia actual/ Presencia Actual externa (apoyo desde sus propias funciones laborales) / Apoyo interno (Integrante del Comité).
- b. Percepción del tipo de gestión del Animador Cultural que se refiere a cómo fue su gestión durante el Programa, considerando que esto representa la percepción subjetiva de los/as encuestados/as: Actúa como mediador o gestor (Proveer de insumos, gestiona, consigue

sala, convenio, etc.) / Promociona la autogestión (Capacitación, planificación, elaboración de proyectos)

La siguiente tabla muestra cómo es percibido el animador en estos dos aspectos:

TABLA 7: Rol del/a Animador/a Cultural de los Comités Seleccionados

BARRIOS	DEPENDENCIA ACTUAL DEL ANIMADOR CULTURAL	PERCEPCIÓN DEL TIPO DE GESTIÓN DEL ANIMADOR CULTURAL
Copiapó	Ausencia Actual	No determinado
Salamanca	Ausencia Actual	No determinado
Putauendo	Ausencia	Promoción de Autogestión
Placeres	Apoyo Interno	No determinado
Peñaflor	Apoyo Externo	Promoción de Autogestión
Lago Ranco	Apoyo Externo (municipalidad)	Promoción de Autogestión
Purranque	Ausencia	Actuó como mediador o gestor
Dalcahue	Ausencia	Actuó como mediador o gestor
Puerto Cisnes (La Junta)	Apoyo externo	Promoción de autogestión

Fuente: Elaboración Propia

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PERSONAS PERTENECIENTES A LOS COMITÉS CULTURALES BARRIALES ACTIVOS SEGÚN CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGO

A continuación se realiza un primer análisis de Capital Social y Liderazgo tomando como unidad de análisis las personas que componen los comités culturales barriales (es decir, las personas encuestadas).

CAPITAL SOCIAL (análisis global)

A continuación se analizan los resultados de la encuesta, relacionados con el concepto de Capital Social. Se analizan los resultados de la muestra diferenciando, en primer lugar, las preguntas relativas a la *dimensión relacional* del Capital Social –esto es, relaciones interpersonales, entre personas y organizaciones locales del barrio (incluidos los comités), y con agentes formales- a la *dimensión valórica*, relacionada con la confianza social y la cooperación cívica, y a la *dimensión histórico-identitaria*, desglosada esta en aspectos relacionados con el sentido de comunidad, así como con experiencias previas de capital social.

Previo a ello se realizarán algunas consideraciones sobre la relación de los/as encuestados/as con sus barrios.

Sobre el barrio

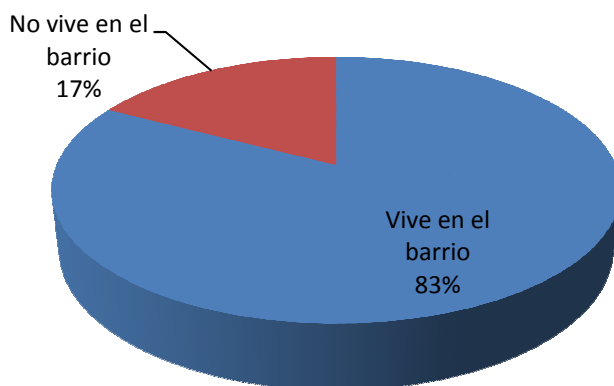
Un aspecto importante que se observó en la aplicación de esta encuesta se refiere a la conformación barrial de los comités y organizaciones estudiadas.

Considerando la estrategia programática del PCCHB, los comités debieran tener una influencia barrial y están pensados para que generen un impacto en el barrio, lo que en el terreno se relativiza en algunos de los comités y personas encuestadas. Este estudio tiene un énfasis en el desarrollo de Capital Social y Liderazgo que se desarrolla en el barrio, con lo cual está pensado hipotéticamente que los integrantes del mismo sean habitantes del barrio. En algunos casos los comités, originalmente o después que el programa terminó, están conformados por integrantes de distintos barrios, en algunos casos muy cercanos al determinado y en otros de barrios más lejanos.

Para detectar esta condición y el análisis posterior estuviera relacionado con el barrio designado originalmente, es que se agrega una pregunta referida a si el encuestado vive o no en el barrio en cuestión.

43 de los/as encuestados/as declaran vivir en el barrio en el que se despliegan las actividades de la organización y 9 de ellos no viven en el barrio. El siguiente gráfico muestra la distribución porcentual de lo antes mencionado:

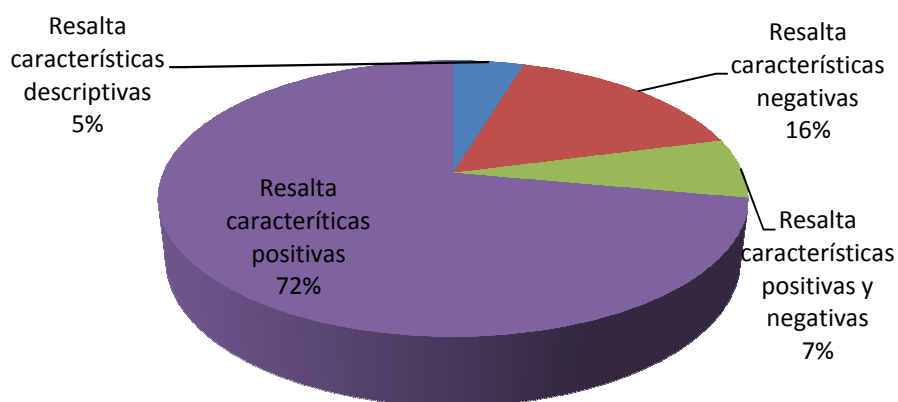
GRAFICO 7: Distribución porcentual de miembros encuestados que viven en el barrio



Fuente: Elaboración Propia

Considerando los/as 43 encuestados/as que viven en el barrio, es posible observar su percepción sobre características positivas o negativas de los mismos. El gráfico 8 muestra que el 72% de los/as encuestados/as destaca características positivas de sus barrios, 16% destaca características negativas, 7% destaca ambas opciones y 5% características descriptivas sin valor positivo o negativo.

GRAFICO 8: Características positivas y negativas de los barrios



Fuente: Elaboración Propia

Sobre los atributos positivos, 47% de las personas encuestadas mencionan *la Tranquilidad del barrio* como aspecto destacable, 28% destaca *la buena relación entre los vecinos*, 12% menciona *el paisaje como atributo*, el 9% se refiere a *las personas que viven* y la caracteriza como gente de esfuerzo, 9% considera a los vecinos del barrio como *solidarios* y un 7% menciona *el Patrimonio*, ya sea histórico o cultural, como valor identitario del barrio.

Sobre las características negativas, 12% menciona a *los vecinos como más bien individualistas* y 9% como un *barrio inseguro*.

La siguiente tabla muestra lo antes descrito:

TABLA 12: Aspectos positivos y negativos mencionados por los/as encuestados/as

CARACTERÍSTICAS DESTACADAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Otras	3	7.0%
Patrimonio (histórico o cultural) como valor identitario	3	7.0%
Solidario	3	7.0%
Gente trabajadora y de esfuerzo	4	9.3%
Inseguro	4	9.3%
Paisaje como atributo	5	11.6%
Vecinos más bien individualistas	5	11.6%
Buena relación entre los vecinos	12	27.9%
Tranquilo	20	46.5%

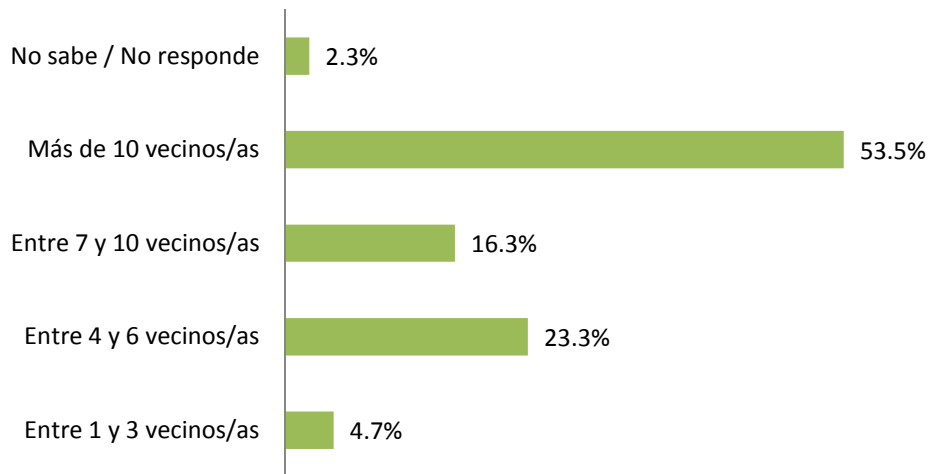
Fuente: Elaboración Propia

Dimensión relacional: relaciones interpersonales vecinales y barriales.

En cuanto a la dimensión relacional del Capital Social, en las preguntas de la encuesta se abordaron las relaciones vecinales y barriales.

Al ser consultados por la frecuencia de relación con los vecinos del barrio (P6 ¿Con cuántos vecinos se relacionó aproximadamente la semana pasada?), más de la mitad de las personas encuestadas responden más de 10 vecinos/as, considerada una frecuencia alta:

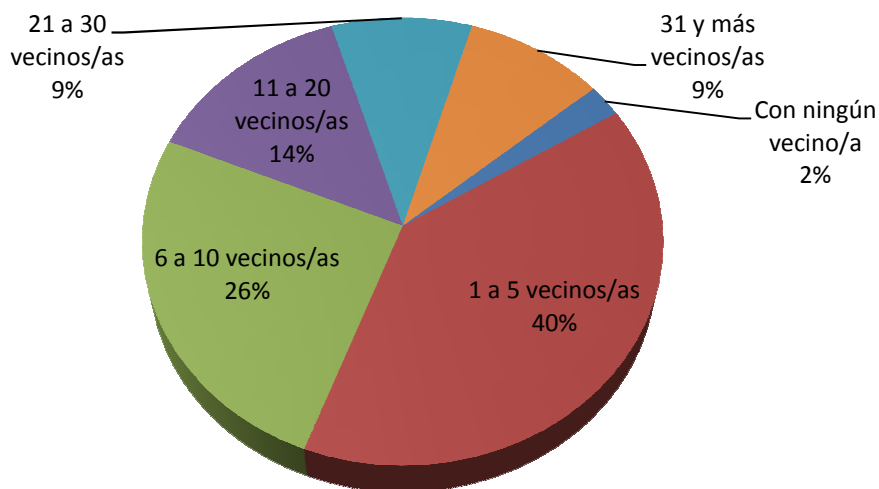
GRAFICO 9: ¿Con cuántos vecinos de relacionó aproximadamente la semana pasada?



Fuente: Elaboración Propia

Al abordar la permanencia de las relaciones (P7) la cantidad se invierte: el 40% de las personas encuestadas dicen tener una relación permanente con entre 1 y 5 vecinos de su barrio, porcentaje de respuestas que va disminuyendo en la medida en que las relaciones ocurren con más vecinos, tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

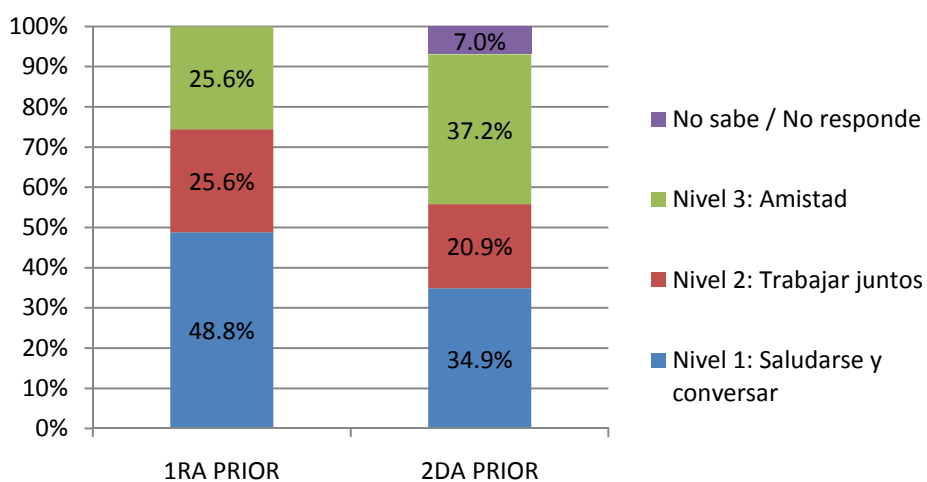
GRAFICO 10: ¿Con cuántos de ellos diría usted que tiene una relación más o menos permanente?



Fuente: Elaboración Propia

En relación a la **Profundidad (o nivel) de las Relaciones** entre las personas encuestadas y sus vecinos (P8), en primera instancia un 49% menciona mayoritariamente saludarse y conversar con sus vecinos, seguido de un 25,6% que menciona trabajar juntos, y otro 25,6% que dice tener una relación de amistad. Como segunda prioridad, un 37% de las personas encuestadas se declaran predominantemente amigos/as de sus vecinos, aún cuando un porcentaje ligeramente inferior (35%) menciona nuevamente saludarse y conversar, tal como es posible observar en el siguiente gráfico:

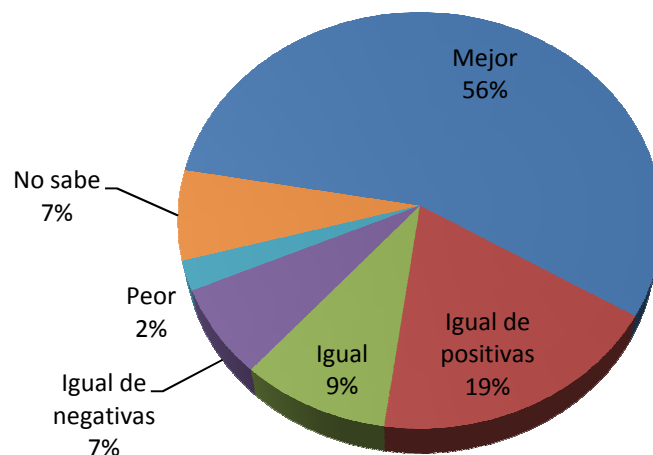
GRAFICO 11: ¿Qué tipo de relación tiene con los/as vecinos/as antes mencionados?



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se consultó a los vecinos sobre su percepción de la evolución de las relaciones con los vecinos en los últimos 4 años (P10), coincidente a la llegada del PCCHB a sus barrios. Se aprecia una percepción positiva en este aspecto.

GRAFICO 12: Percepción de la evolución de las relaciones entre los vecinos en los últimos 4 años



Fuente: Elaboración Propia

Como es posible observar, la mayoría de los/as encuestados/as considera que las relaciones han mejorado (56%), seguido de quienes perciben que las relaciones se mantienen como antes resaltando que estas son buenas relaciones (19%). Un 9% de los/as encuestados/as considera que las relaciones se mantienen igual sin darle connotación positiva o negativa, en cambio un 7% considera que las relaciones se mantienen como antes pero resaltando sus aspectos negativos. Finalmente sólo el 2% considera que las relaciones han empeorado.

Dimensión relacional: relaciones entre personas y organizaciones del barrio

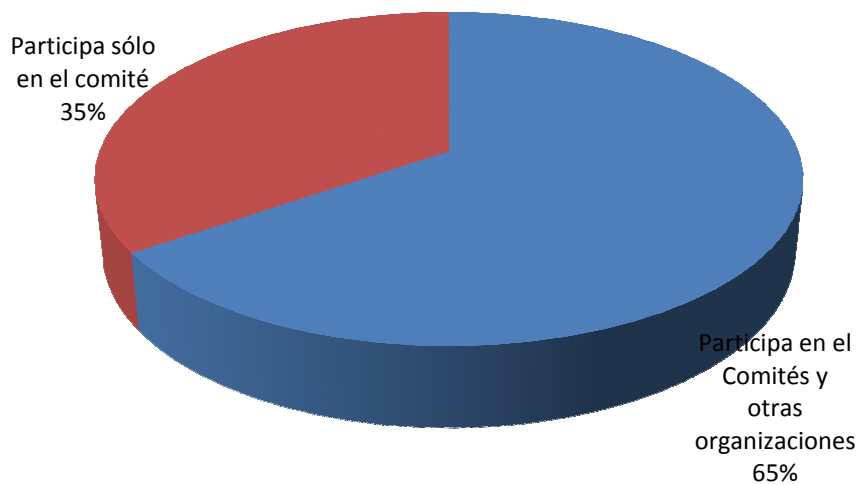
ARTICULACIÓN CON ORGANIZACIONES DEL BARRIO

Siguiendo el análisis sobre la dimensión relacional de Capital Social Comunitario se indagó sobre **las relaciones entre los/as encuestados/as y las organizaciones del barrio, en cuanto a su participación permanente en ellas.**

Si bien la sola participación en el propio comité es una evidencia de participación en organizaciones del barrio, la pregunta tenía como intención indagar si esta era la única organización en la que participaba o habían otras (y en este sentido, su disposición a participar), el tipo de responsabilidad que asumía y el tipo de organizaciones en las que participaba.

Es así como el siguiente gráfico muestra del total de los/as encuestados/as la distribución por quienes participan sólo en el comité como organización social y aquellos que participan o han participado de otras organizaciones locales o comunales:

GRAFICO 13: Participación en organizaciones sociales del barrio o la comuna.

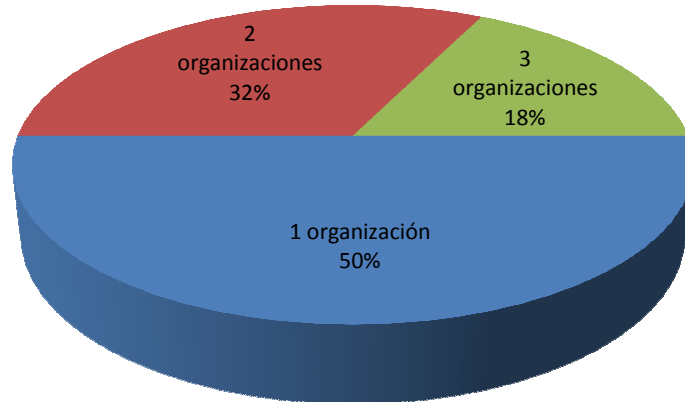


Fuente: Elaboración Propia

El 63% de los/as encuestados/as refiere haber participado o participa actualmente en forma permanente en organizaciones sociales del barrio o la comuna y el 35% sólo ha pertenecido al comité.

De las 34 personas que han participado de otras organizaciones algunas lo han hecho en más de una organización, lo que también refiere al nivel de participación social: El 50% de estas personas ha participado en una organización, el 32% en dos organizaciones y el 16% en tres organizaciones además de la actual como se presenta en el siguiente gráfico:

GRAFICO 14: N° de organizaciones en las que han participado los/as encuestados/as (además del comité actual)



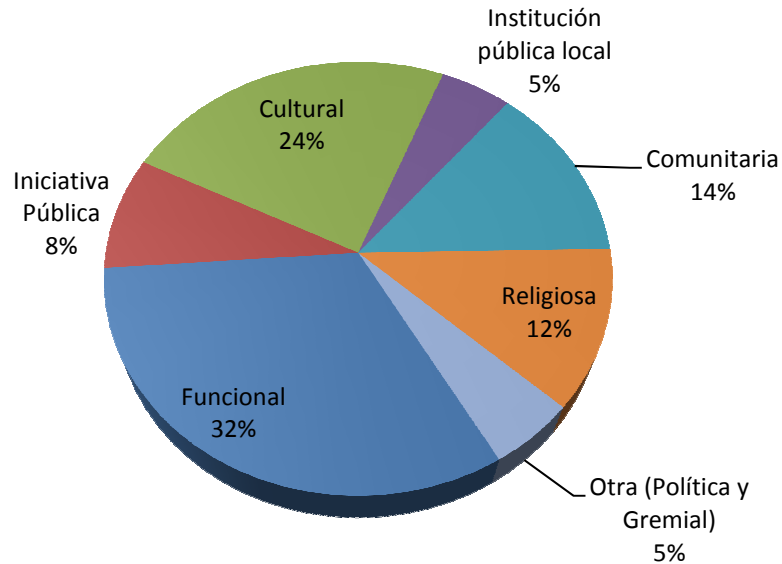
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al tipo de organizaciones en que ha participado este grupo de personas, el 32% de las organizaciones mencionadas son de tipo Funcional (JJVV, Comités de vivienda y otras) y 24% son organizaciones de carácter cultural. Más atrás están las Organizaciones Comunitarias (Centros Comunitarios) con 14%, 12% en Organizaciones Religiosas y el 8% declara Iniciativas Públicas (ofertas de estado como capacitaciones) como forma de participación.

Otras organizaciones mencionadas son Organizaciones de Interés público Local (5%) como bomberos y participación política y gremial.

El siguiente gráfico ilustra la distribución porcentual de lo antes mencionado:

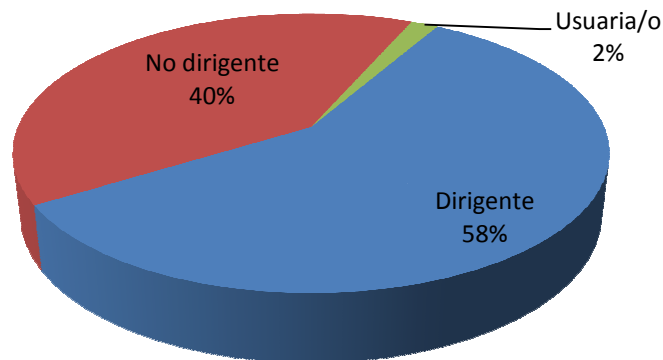
GRAFICO 15: Tipo de organizaciones en las que han participado los vecinos además del Comité



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente es importante destacar el tipo de participación que se ha adoptado en estas organizaciones, ya sea cargo de dirigente, miembros/socios/as o usuarios/as. En este caso se consideran 57 organizaciones mencionadas por los/as encuestados/as, sobre la base de las cuales se ha determinado el tipo de cargo que ha sido ocupado en ellas:

GRAFICO 16: Tipo de participación que han asumido los/as encuestados/as en las organizaciones

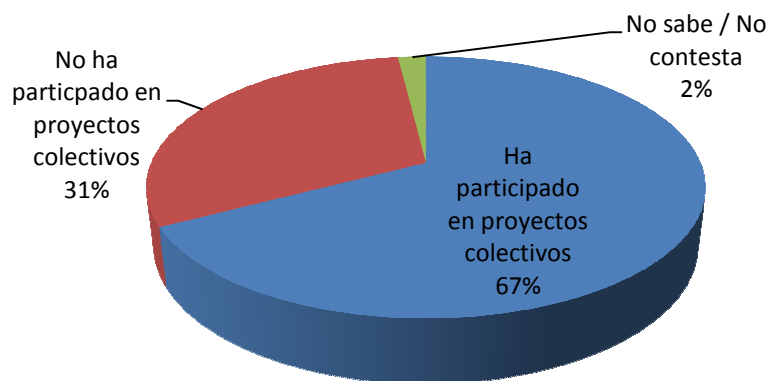


Fuente: Elaboración Propia

Es destacable observar que en el 58% de las organizaciones mencionadas lo encuestados han ocupado cargos con perfil de Dirigencia, en cuanto han sido responsables de gestionar o movilizar las actividades de la organización. En el 40% de estas organizaciones los/as encuestados/as han sido miembros de ellas y en el 2% de las mencionadas han sido definidos como usuarios/as.

En la relación de los/as encuestados/as con organizaciones del barrio, también se indagó sobre la relación durante el último año (2012): En este caso, el 67% de los/as encuestados/as manifiesta haber participado en proyectos colectivos y el 31% refiere no haberlo hecho:

GRAFICO 17: Tipo de participación que han asumido los/as encuestados/as durante 2012



Fuente: Elaboración Propia

Profundizando en este tema, se les preguntó sobre el tipo de actividades que tenía a cargo en este proyecto, de manera de resaltar el nivel de responsabilidad en el mismo.

Es destacable observar que el 46.2% de los/as encuestados/as “Apoya en la preparación de la actividad” y un 38% “Ayuda en la gestión y/o Coordinación de las actividades”, funciones que son de alta responsabilidad en actividades colectivas.

La siguiente tabla muestra el tipo de actividades, la frecuencia mencionada por los/as encuestados/as y el porcentaje relacionado al total de encuestados:

TABLA 13: Tipo de actividades realizadas en proyectos colectivos durante el 2012

TIPO DE ACTIVIDAD QUE REALIZAN	FRECUENCIA	PORCENTAJE DEL TOTAL DE ENCUESTADAS
Apoya en la preparación de la actividad	24	46.2%
Asiste a reuniones	21	40.4%
Ayuda en la gestión y/o Coordinación	20	38.5%
Recauda fondos	7	13.5%
Ejecuta la Actividad	4	7.7%
Otra (Elabora el proyecto)	1	1.9%
No sabe / No responde	1	1.9%

Fuente: Elaboración Propia

La “Asistencia a reuniones” también puntúa alto con un 40.4% siendo este tipo de actividades de menor responsabilidad y mayor pasividad, entendidas como un nivel básico de participación.

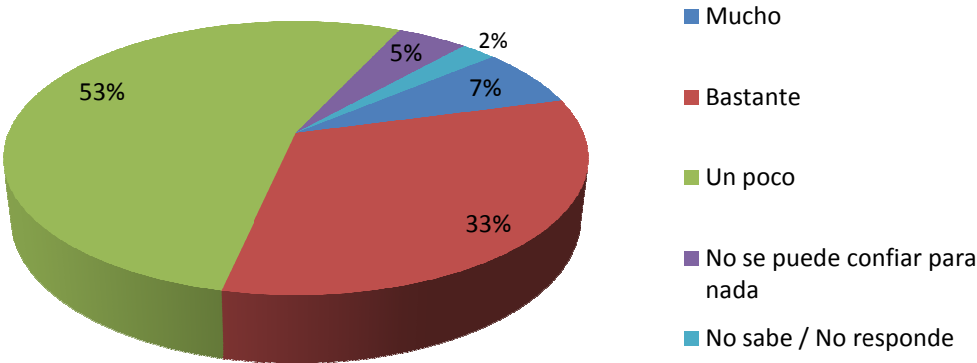
Dimensión valórica: confianza social.

CONFIANZA SOCIAL VECINAL Y BARRIAL

Respecto de la percepción acerca del **nivel de confianza en los vecinos/as del barrio (P9)** se observa que el 53% considera que se puede confiar poco y 33% que se puede confiar bastante. Mucho más lejos se encuentran las alternativas extremas, donde un 7% considera que se puede confiar mucho y un 5% que no se puede confiar nada.

El siguiente gráfico muestra la distribución porcentual de lo antes descrito:

GRAFICO 18: Confianza que se puede tener en los vecinos/as del Barrio

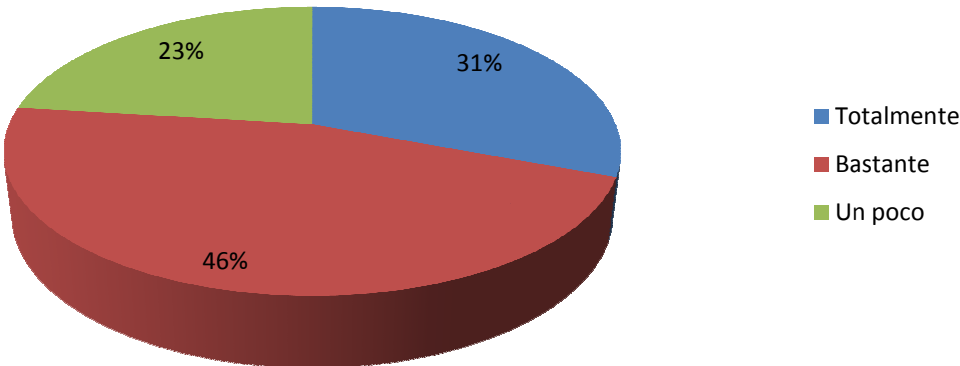


Fuente: Elaboración Propia

CONFIANZA SOCIAL AL INTERIOR DEL COMITÉ

Respecto de la percepción acerca del **nivel de confianza intra comité (P27)**, este nivel es alto entre las personas encuestadas. En efecto, un 46% de los/as encuestados/as opinan que en los miembros de su comité se puede confiar bastante, seguido de casi un tercio (31%) que opina que se puede confiar totalmente. Sólo un 23% opina que se puede confiar un poco, y ninguno de los/as encuestados/as responde la alternativa que ofrece un nivel de confianza inexistente.

GRAFICO 19: En las personas de su comité se puede confiar (porcentaje total de encuestados):



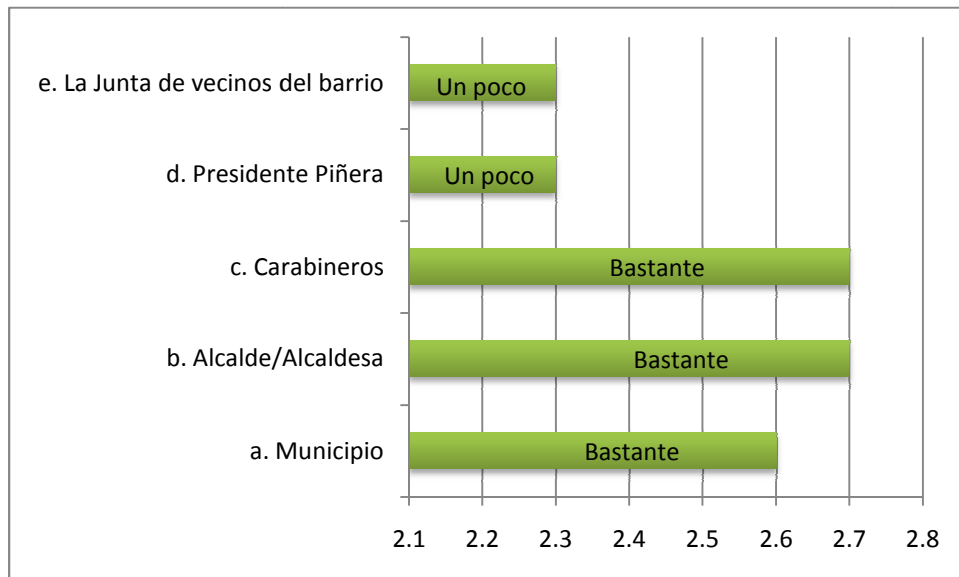
Fuente: Elaboración Propia

CONFIANZA SOCIAL OTRAS ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES

Sobre la percepción de confianza de los integrantes de los comités culturales barriales en las instituciones, el promedio general de respuestas considera *bastante* confiables a todas las entidades preguntadas. En una escala donde 1 no es nada de confiable y 4 es muy confiable, todas las instituciones consultadas poseen un nivel de confianza sobre la media: Carabineros y el Alcalde aparecen como los actores más confiables, seguidos por el Municipio. Las respectivas Juntas de Vecinos y el Presidente Piñera aparecen como los menos confiables, aunque los resultados son bastante estrechos.

El siguiente gráfico ilustra lo antes descrito:

GRAFICO 20: Confianza en instituciones y organizaciones (porcentaje total de encuestados):



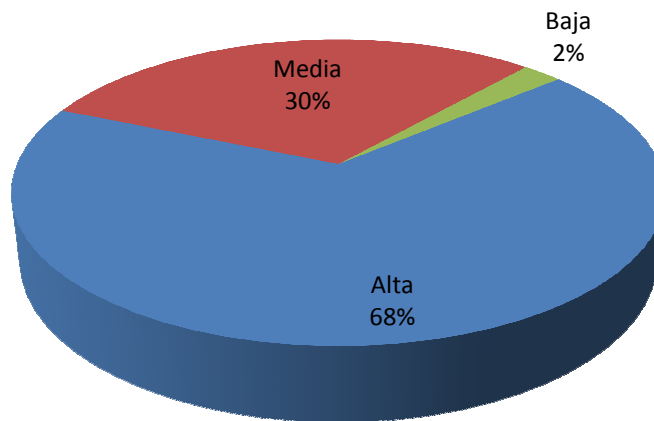
Fuente: Elaboración Propia

Dimensión histórico-identitaria: sentido comunidad.

Sobre la dimensión identitaria de CSC, para abordar el *Sentido de Comunidad* se indagó acerca de **la identificación de los/as encuestados/as con su barrio**, en una escala de 1 a 7 donde 7 es lo más alto, el promedio de identificación es de 5,9, considerado medio-alto.

Distribuidos en los niveles de identificación, 68% de los/as encuestados/as refiere una *Alta Identificación* con el barrio (29), 30% una *Identificación Media* y solo 1 persona (2%) tiene una *Identificación Baja* con el barrio.

GRAFICO 21: Nivel de identificación con el barrio



Fuente: Elaboración Propia

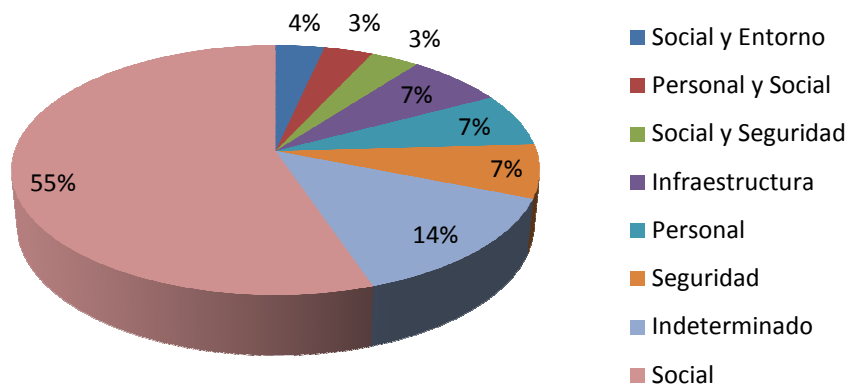
El nivel de identificación con el barrio fue justificado por los/as encuestados/as con diversas cualidades, dentro de las cuales surgieron las siguientes categorías:

- Elementos de carácter personal: Todas aquellas referidas a motivaciones, sueños y proyecciones personales ya sean estas positivas o negativas.
- Elementos de carácter social: Todas aquellas referidas al desarrollo de las relaciones sociales del barrio, en cuanto a participación y al estilo de vida que se lleva en el lugar.
- Infraestructura: Todas aquellas referidas a equipamiento comunitario y espacios comunes.
- Seguridad: Todas aquellas que se refieren a la posibilidad de vida segura y tranquila en el lugar.

- Entorno: Todas aquellas referidas al paisaje o a la diferencia urbano-rural.
- Cultural: Todas aquellas referidas al desarrollo cultural del barrio.

El siguiente gráfico presenta la distribución porcentual sobre el por qué las personas se percibieron con una Alta identificación con el barrio.

GRAFICO 22: Motivos de Alta identificación con el Barrio

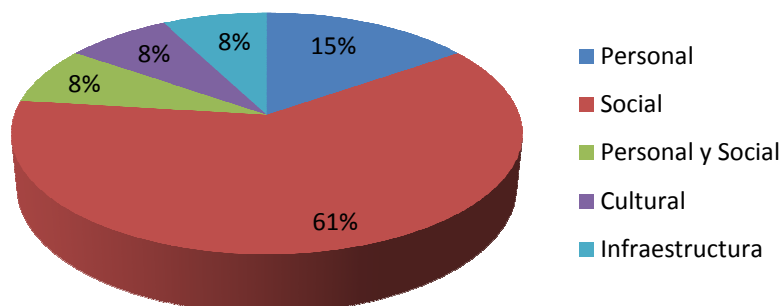


Fuente: Elaboración Propia

Es posible observar que la *Alta Identificación* con el barrio tiene una directa relación con temas sociales, relacionados estos con una positiva percepción de la participación social y del estilo de vida en el barrio en el que viven.

Las personas que se percibieron en un *Nivel Medio de Identificación* con el barrio, también refieren como motivo más importante lo social (61% solo a temas sociales y 8% a temas sociales y personales). La mayoría menciona aspectos que se relacionan con un trabajo que se está realizando pero en el que aún queda mucho por hacer. También consideran que las relaciones entre los vecinos podrían ser mejores.

GRAFICO 23: Motivos de Media identificación con el Barrio



Fuente: Elaboración Propia

Respecto de los temas personales que surgen, éstos se refieren a procesos de integración personal que están en marcha ya sea para desvincularse del barrio o para vincularse aún más (15% personal y 8% personal y social).

Finalmente, una sola persona se percibió con un *Bajo Nivel de Identificación* con el barrio y sus motivos se refieren a la identificación con la naturaleza del lugar más que con las relaciones en el barrio y sus vecinos:

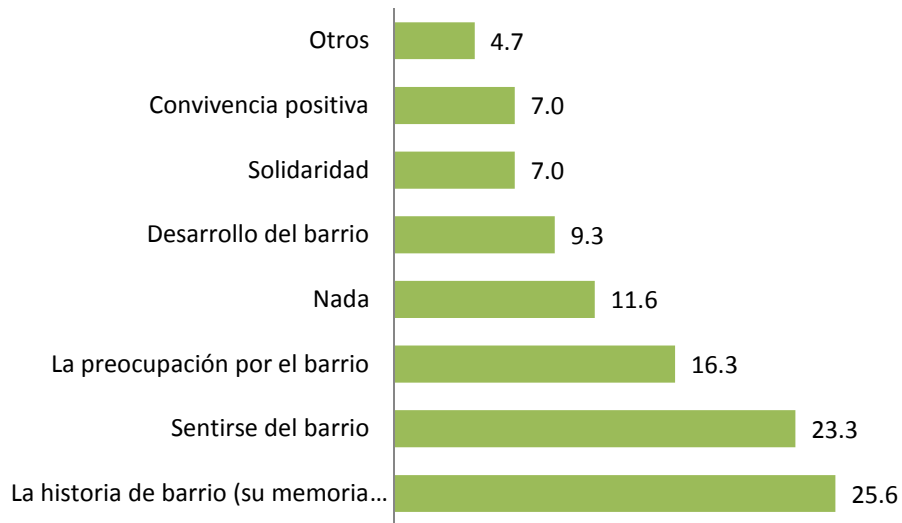
“Porque estoy mucho más identificada con la naturaleza que con la gente. Hay grupos artísticos interesantes (taller literario) pero cuesta tener relaciones con la gente, incluso con la gente de la misma edad. Por el taller literario conocí a Héctor (del Centro Cultural) y luego a la gente del taller de música en el verano de 2009. (Lago Rancho, Ficha 18)

Relación con los vecinos

Al ser consultados por la **identificación de elementos comunes entre los vecinos del barrio**, un 26% de los/as encuestados/as manifiesta tener en común “La historia del barrio”. En segundo lugar se destaca la opción “sentirse del barrio”, respondida por un 23%, mientras que la “preocupación por el barrio” fue respondida por un 16%.

El siguiente gráfico muestra la distribución porcentual mencionada anteriormente:

GRAFICO 24: Identificación de elementos comunes entre vecinos del barrio



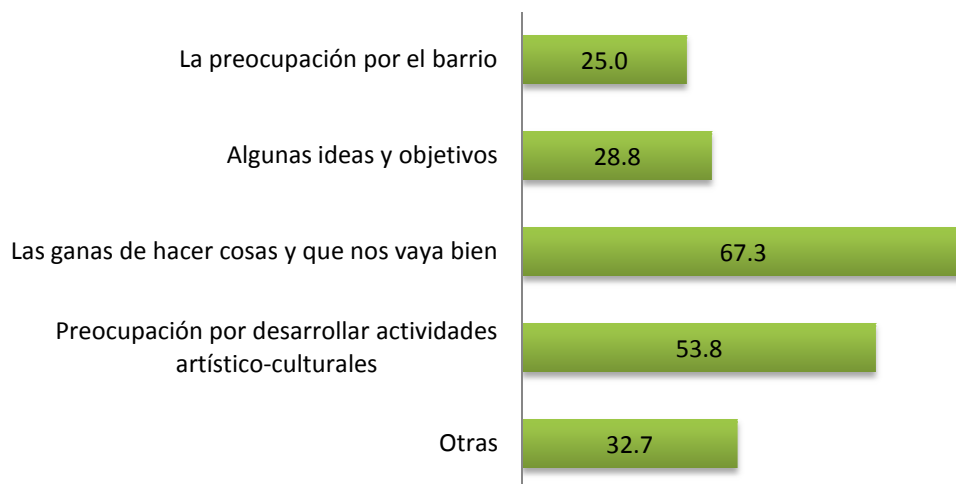
Fuente: Elaboración Propia

Otras alternativas destacadas por los/as encuestados/as están relacionadas a la motivación por el “Desarrollo del Barrio” (9%), las relaciones de “Solidaridad” entre los vecinos (7%) y la “Convivencia Positiva” (7%).

Respecto de la **identificación de las personas encuestadas con su comité**, en una escala de 1 a 7 donde 7 es lo más alto, el promedio de identificación con el comité es de 6,6, considerado alto.

Al ser consultados por la **identificación de elementos comunes entre los miembros**, un 67% de los/as encuestados/as manifiesta tener en común “las ganas de hacer cosas y que nos vaya bien”. Seguido de este aspecto, destaca “la preocupación por el desarrollo de actividades artístico-culturales” respondida por un 54%, tal como puede observarse en el siguiente gráfico:

GRAFICO 25: Identificación de elementos comunes entre miembros del comité (porcentaje total de encuestados)



Fuente: Elaboración Propia

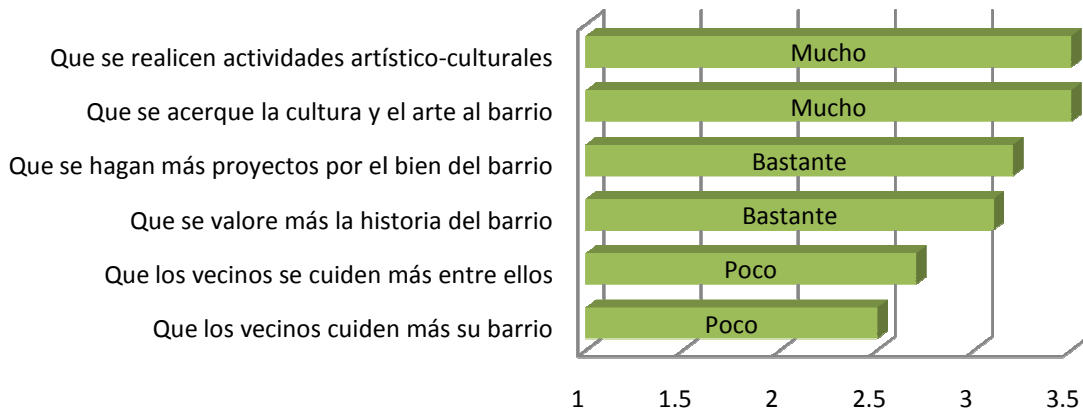
Dentro de la alternativa “Otras”, respondida por 16 encuestados/as, se destacan como elementos comunes entre los socios: La vocación social (38%), las ganas de aprender nuevas técnicas y conocimientos (31%), la confianza y la unión entre las/os socias/os (25%) y el interés por el rescate del patrimonio y la identidad (6%).

Dimensión histórico-identitaria: efectos de la labor del comité y percepción de cambio en el barrio.

La siguiente dimensión de la encuesta analiza la **influencia del ejercicio y labor del comité en diferentes aspectos del barrio**. Esta dimensión tiene como objetivo indagar sobre las actividades que el comité realiza y el impacto que estas generan en la vida cotidiana del barrio.

Dicho esto, respecto de los efectos del trabajo de cada comité, la valoración promedio de los/as encuestados/as es alta, tal como puede observarse en el siguiente gráfico:

GRAFICO 26: Influencia del trabajo del comité en el barrio (porcentaje total de encuestados)



Fuente: Elaboración Propia

Se destaca que en la medida en que las categorías son menos específicas al ámbito de la cultura –como es el caso de que los vecinos cuiden más su barrio o se cuiden entre ellos- la percepción de influencia baja. A la inversa, la influencia aumenta a medida de que se especifican en el ámbito de la gestión de la cultura en el barrio, como el hecho de que se realicen más actividades artístico-culturales o se acerque la cultura y el arte al barrio.

LIDERAZGO (análisis global)

Para el análisis de los resultados en la dimensión de Liderazgo, se considerarán las dimensiones *Consideración Individual* (ser capaz de tratar a otros de acuerdo a sus necesidades), *Influencia Idealizada* (despliegue de comportamientos que resultan ser modelos de rol para otros), *Motivación Inspiradora* (entrega de significados y desafíos a otros), *Estimulación Intelectual* (estimulan a otros para ser innovadores y creativos), *Comunicación* (orientadas a habilidades positivas en el Manejo de la información y la Gestión del Conocimiento), *Fomento de la Participación* (visualizada a través de la forma de Toma de Decisiones y del fomento de integración de nuevos miembros) y el *Respeto por la Disidencia* (que se refiere a la forma de escucha, consideración y tolerancia a la diferencia).

Dimensiones Consideración Individual (CI), Influencia Idealizada (II), Motivación Inspiradora (MI) y Estimulación Intelectual (EI).

En primer lugar se analizarán las 4 primeras dimensiones (4ies) basadas en el concepto de Liderazgo Transformacional. Como se explica en el marco teórico, en cuanto las personas encuestadas muestran conductas orientadas a estas 4 dimensiones se perfilan con el tipo de Liderazgo Transformacional. Por tal motivo, para indagar en estos aspectos se ponen a prueba a los/as encuestados/as sobre distintos tipos de liderazgo inducidos por el instrumento, a saber:

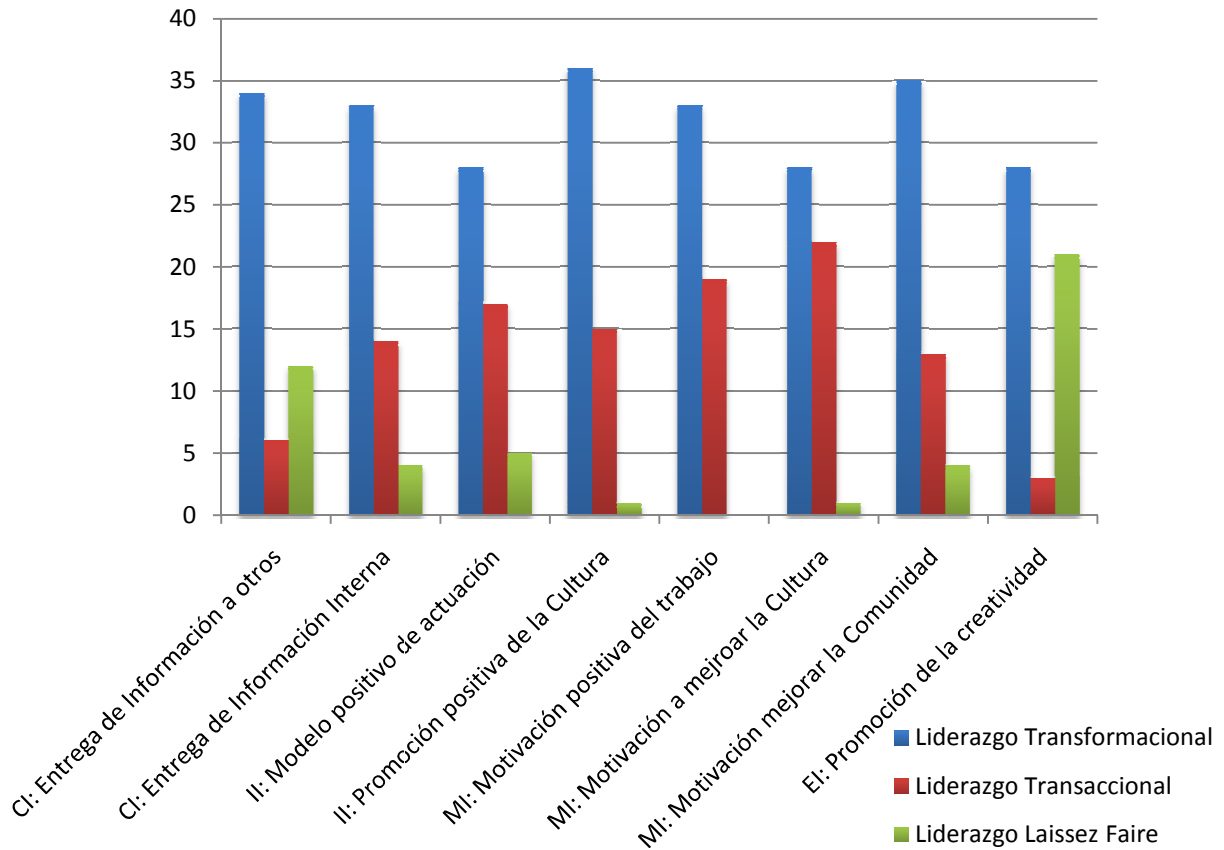
- Liderazgo de tipo Transformacional: Se refiere a procesos que impulsan cambios en las motivaciones de los otros (en este caso comunidad).
- Liderazgo de tipo Transaccional: Se refiere a procesos que busca cambios en el comportamiento de los seguidores a partir de lógicas de intercambio.
- Liderazgo Laissez Faire: Se refiere a un estilo de liderazgo que plantea que la mejor manera de liderar es "dejando hacer".

Al escoger las opciones de Liderazgo Transformacional en sus respuestas ya es posible afirmar que manifiestan comportamientos transformacionales, aunque esta respuesta esté acompañada de uno o dos de los otros dos tipos de liderazgo anteriormente descritos.

Al respecto, cabe destacar que las respuestas contenidas en la encuesta no tienen que ver con situaciones de la vida real, sino que se mantienen en un universo hipotético y discursivo, por lo que es esperable que en una entrevista apareciera otro tipo de respuestas, probablemente menos influidas por la deseabilidad social.

Haciendo un primer análisis en torno a la frecuencia de las opciones escogidas por los/as encuestados/as es posible observar el siguiente gráfico:

GRAFICO 27: Frecuencia de respuestas para distintos tipos de Liderazgo



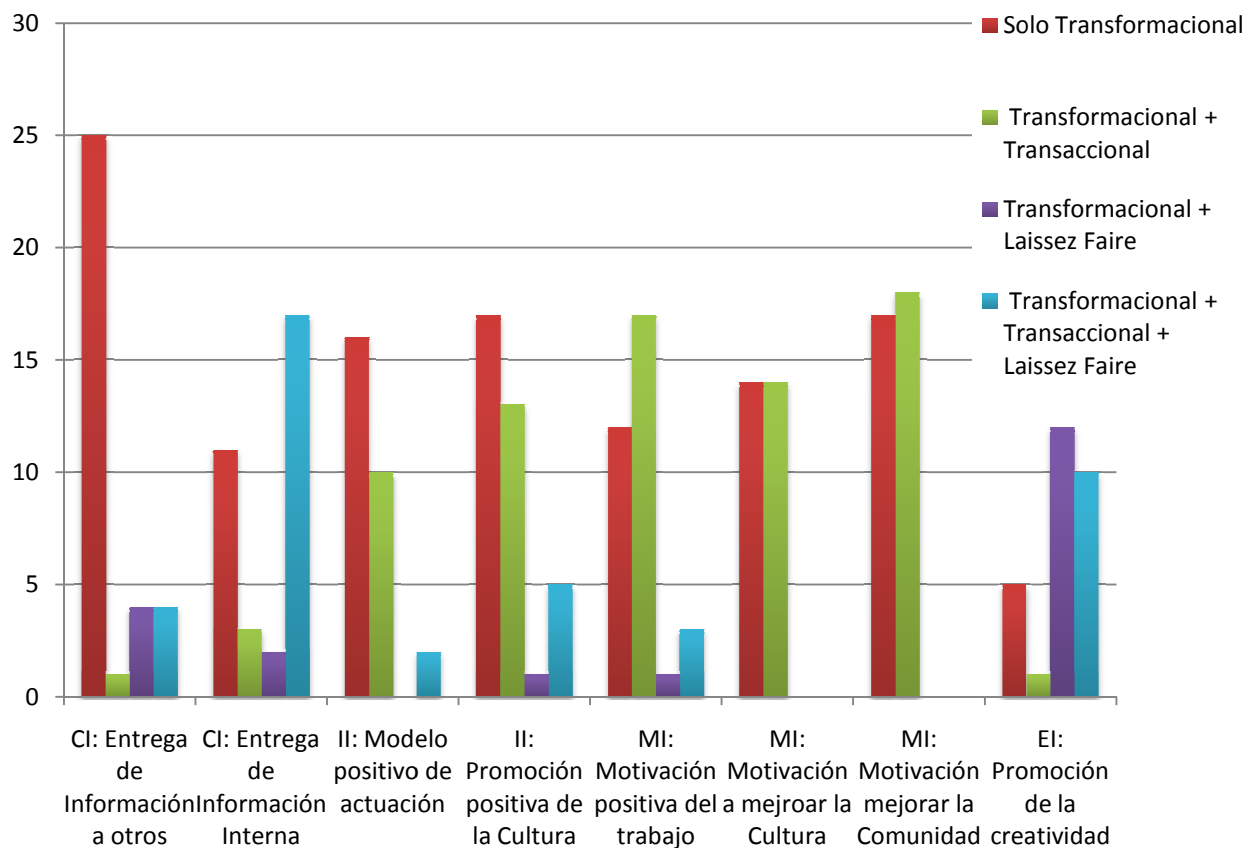
Fuente: Elaboración Propia

Es posible apreciar que las respuestas en todas las situaciones presentadas a los/as encuestados/as son mayoritariamente de tipo transformacional.

En segundo lugar las personas optan por respuestas de tipo transaccional y en tercer lugar por respuestas de tipo Laissez Faire; sin contar con la situación referida a Estimulación Intelectual que será analizada más adelante.

Para el análisis de cada una de las dimensiones se muestra en el gráfico siguiente la cantidad de opciones por liderazgo y las combinaciones de respuestas obtenidas. Con esta información es posible determinar cuan “puro” es el tipo de liderazgo transformacional escogido.

GRAFICO 28: Combinación de opciones de respuesta de Liderazgo



Para la sub-dimensión de Consideración Individual, se le planteó a los/as encuestados/as situaciones para enfrentarse a sus vecinos de la comunidad y la forma en que se enfrentan para considerar las individualidades de las personas. La pregunta referida a *la forma de entregar información a la comunidad* fue la respuesta que obtuvo mayor cantidad de respuestas de tipo Transformacional puro, es decir no acompañada de otro tipo de respuestas, lo que resalta la tendencia a conductas transformacionales en este caso.

El segundo aspecto sobre Consideración Individual, se planteo la preocupación de los/as encuestados/as sobre los resultados de una actividad realizada por la organización. Las habilidades de traspasar capacidades a los miembros con los que se realiza la actividad fueron esperadas aquí para definir respuestas transformacionales. En este caso, aunque hay una alta frecuencia simple de respuestas de tipo transformacional, la mayor cantidad de respuestas es acompañada de respuestas de tipo Laissez Faire, lo que debilita la tendencia.

Lo antes descrito podría verse reflejado en el trato individualizado en convocatorias y entrega de informaciones, así como se le confiere importancia al traspaso de competencias en la ejecución de actividades. Esto se observa de manera positiva, ya que se trata de aspectos fundamentales para el trabajo efectivo y participativo con la comunidad.

En lo que se refiere a Influencia Idealizada se plantearon también dos situaciones en las que la persona debía tender a escoger conductas de tipo de comportamiento ejemplar para los otros a la vez que transmitir ideas y valores.

En cuanto a lo primeros, referida a *comportamiento ejemplar*, se califica como una de las tres alternativas menos elegidas entre las de liderazgo transformacional por los comités en general, lo que no permite caracterizar la variable en su totalidad.

Sin embargo la pregunta referida a la promoción de actividades culturales fue la que obtuvo el mayor número de respuestas del tipo transformacional, relacionadas con la variable *exposición de las ideas y valores*. Esto podría interpretarse como la existencia de un interés especial de los/as encuestados/as, por mostrar a la comunidad la importancia de la cultura para el barrio y la vida cotidiana.

En lo que se refiere a Motivación Inspiradora se optaron por situaciones que debía mostrar habilidades en plantear proyecciones optimistas a otros, visualizar metas comunes y sentir y transmitir confianza en las personas con las que se trabaja. En general estas preguntas tiene una alto grado de respuesta de tipo Transaccional y en algunos casos este tipo de respuesta logra sobrepasar a las de tipo transformacional puro.

Este tipo de respuesta puede estar mostrando la motivación interna por el trabajo cultural, aunque no necesariamente reconociendo los intereses comunes, (*“Es importante porque en nuestro barrio no se tomaba en cuenta la cultura y eso faltaba”*), mientras que en la alternativa transformacional (menos seleccionada) aparece explícitamente que se trabaja en el área cultural por los intereses comunitarios y no necesariamente individuales. Esto implica que prácticamente todos los participantes de los comités participan en actividades culturales ya sea por intereses asociados al cumplimiento de metas comunes (proyecto social), o bien por motivaciones internas, que, en ambos casos, no tienen relación con el programa en términos concretos, sino que implican la instalación o fortalecimiento de discursos culturales al interior de los miembros del comité.

En este punto, también es importante la atribución de éxito sobre las actividades culturales, también asociada a Motivación Inspiradora, donde un 67% de los/as encuestados/as se refiere al trabajo por el proyecto social como razón fundamental para el éxito de un proyecto, mientras que sólo un 9% se lo atribuye a la suerte.

Por último para esta sub dimensión, se observa una clara predilección por la combinación Liderazgo Transformacional + Liderazgo Transaccional, lo que podría expresar cierto pragmatismo a la hora de planificar o ejecutar actividades, ya que se trata de alternativas de Gestión por Excepción Activa, es decir, de acciones preventivas sobre variables que afecten negativamente los proyectos o actividades.

La respuesta relacionada a Estimulación Intelectual, que se orientan a promover la innovación y la creatividad en el grupo, se encuentra dentro de las tres menos elegidas. En esta pregunta se hace referencia a la importancia conferida a la creatividad como valor fundamental para el trabajo del comité, siendo la alternativa más seleccionada la Laissez Faire, con una preferencia de un 82%, lo que la convierte en la más seleccionada de la encuesta. Esta respuesta considera el aprovechamiento de las capacidades y “dejar que las cosas fluyan”, lo que podría ilustrar dificultades entre los miembros de los comités para controlar las actividades, entregando un papel importante al azar, lo que se refuerza con la escasa selección de la alternativa transaccional, asociada a no cometer errores en la planificación.

En cuanto a la sub-dimensión Estimulación Intelectual, se refuerza el análisis sobre una posible percepción de descontrol sobre las actividades, sumado a la potencial falta de interés por la innovación y la creatividad en la planificación de actividades de los miembros de los comités en general.

Dimensiones Comunicación, Fomento de la Participación y Respeto por la Disidencia.

Estas dimensiones están asociadas a los conceptos de Liderazgo Comunitario. Una primera observación relevante es para la dimensión *Comunicación*. Al respecto, el 38,4% de los/as encuestados/as consideran que el comité depende de una persona. De ese porcentaje, el 20% se nombra a sí mismo como el actor del que el comité depende (incluyendo presidentes). Luego, sólo una persona reconoce a un actor distinto al presidente. Todos los demás se refieren al presidente, y solo algunos agregan a otro miembro.

Es interesante constatar que no existe claridad en la necesidad de compartir y gestionar adecuadamente las informaciones propias del comité con todos los miembros, por lo que parecen existir dificultades, sobre todo por parte de los presidentes mencionados, para delegar y compartir responsabilidades, lo que necesariamente repercute en la calidad de la toma de decisiones participativa.

En relación a esto último, la dimensión *Fomento de la Participación* en la toma de decisiones, un 90% de los/as encuestados/as refiere que las decisiones se toman de común acuerdo, sin embargo, si se contrasta con lo anterior, puede proponerse que, aún cuando los miembros de los comités sienten que forman parte de las decisiones del comité, no puede presumirse que esa decisión se tome con la información elaborada por la persona de la que depende el comité en términos organizacionales.

Al respecto, el 30% declara que confía en la directiva para la toma de decisiones, y finalmente, el 5% de los/as encuestados/as refiere que algunos de los miembros de los comités toman decisiones sin consultar con el grupo.

En la misma línea, en cuanto al fracaso de una actividad, el 57% de los/as encuestados/as considera que se comparten las responsabilidades dentro del comité y con los miembros de la comunidad, lo que implicaría que algo más de la mitad considera que se han tomado decisiones en consenso y participativamente. El 34% mantiene que la responsabilidad es del comité, lo que implicaría que la comunidad no formó parte de la toma de decisiones. Sólo un 13% de los implicados atribuye errores y responsabilidades a las características especiales de las personas del barrio dejando al Comité si responsabilidad. Esta dificultad para asumir responsabilidades puede considerarse negativa en la medida en que no permite corregir y mejorar errores, y complejiza la relación con la comunidad. A su vez, permite presumir que las decisiones se han tomado sin el apoyo o conocimiento de la comunidad.

Por último, sobre la dimensión *Respeto por la Disidencia*, se indagó el cómo resuelven las diferencias de opiniones al interior del comité. Un 84% que declara que se intenta incorporar las ideas de todos para tomar una decisión final o deciden por mayoría. Mientras un 9% se decide por la alternativa menos comunitaria, donde el actor no discute, sino que simplemente intenta convencer al otro sobre sus ideas.

CARACTERIZACIÓN DE COMITÉS BARRIALES ACTIVOS SEGÚN CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGO

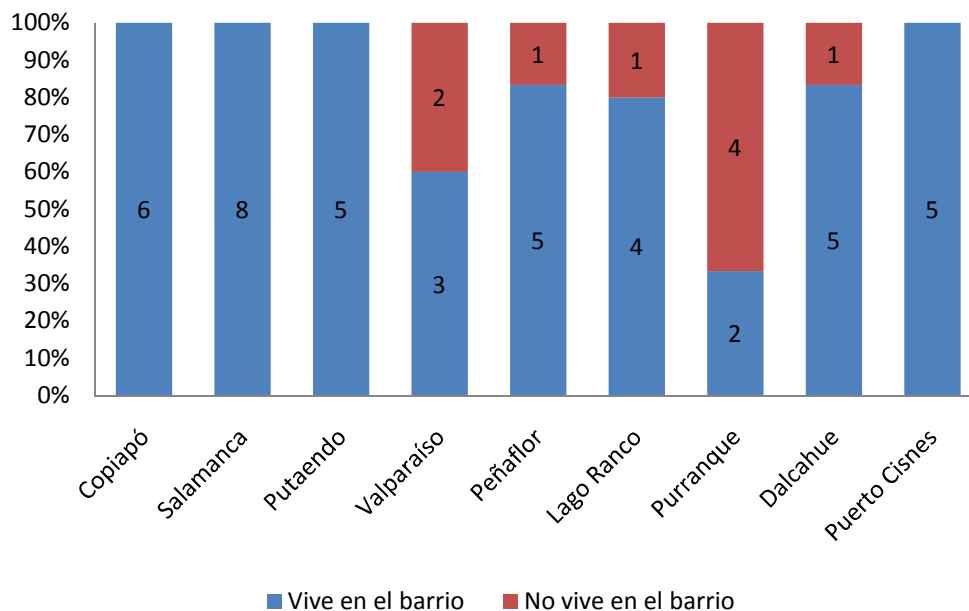
A continuación se realiza un análisis de CSC y Liderazgo que considera como unidad de análisis los CCB.

CAPITAL SOCIAL (análisis por comités)

Al iniciar la descripción por comités es importante considerar, tal como se explicó al inicio del apartado anterior, que los comités inicialmente fueron pensados desde una conformación barrial, es decir por habitantes del barrio, ya que la generación de capacidades e implementación general del programa tenía la intención de fortalecer la gestión cultural barrial y su acceso a la cultura. Sin embargo, debido a diversos motivos la evolución de algunos comités ha hecho integrar a socias/os activas/os que no son habitantes del barrio original.

En el siguiente gráfico se muestra una comparación entre los comités respecto de si los integrantes encuestados viven o no en el barrio de actuar del comité:

GRAFICO 29: Viven o No viven en el barrio (por comité)



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que en el caso de Purrانque, la gran mayoría de las encuestadas no viven en el barrio especificado, sin embargo vivían en poblaciones de similares características y colindantes con el barrio Sector Kansas y Orlando Montecinos. Sin embargo son personas que no están habitualmente en el barrio, por lo que su percepción sobre la relaciones al mismo se ha dejado fuera del análisis, cuando se refieran a esas dimensiones de Capital Social.

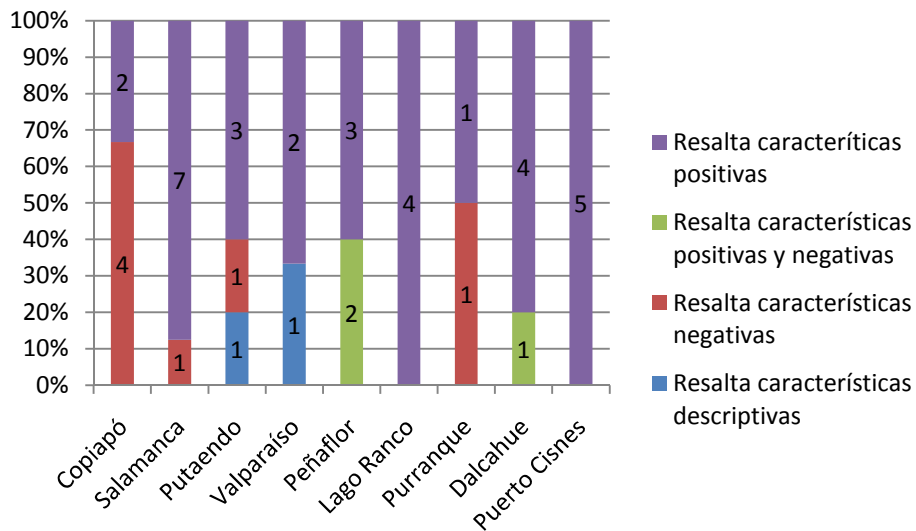
Valparaíso también presenta esta característica y los/as vecinos/as encuestados/as viven incluso fuera de la comuna. Esta realidad tiene más relación con la conectividad y oferta cultural que otorga Valparaíso como comuna en general, además de que probablemente los límites del barrio son más difusos.

En el caso de Copiapó, Salamanca, Putaendo y Puerto Cisnes, en cambio, todos/as los/as encuestados/as viven en el barrio.

Se indaga sobre su apreciación positiva o negativa del barrio en que desempeñan su trabajo como Comité.

Los Comités de Salamanca, Lago Ranco, Dalcahue y Puerto Cisnes, son quienes más positivamente ven a su barrio, relacionados a temas de tranquilidad y buena relación con los vecinos.

GRAFICO 30: Como describirían su barrio



Fuente: Elaboración Propia

Putendo; Valparaíso, Peñaflo y Purranque en cambio presentan una combinación de opiniones positivas y negativas.

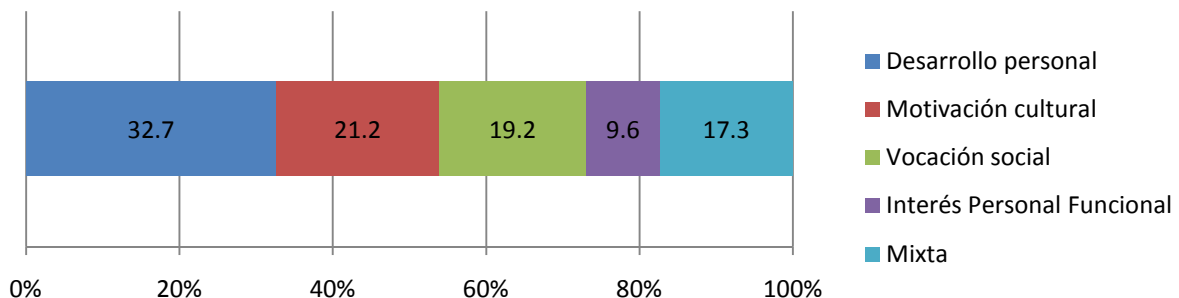
Copiapó es el barrio que más características negativas muestra relacionadas a la delincuencia e inseguridad.

Aspectos motivacionales.

Respecto de la motivación originaria que tuvieron las personas encuestadas para formar parte del comité o asociación de cada barrio, un tercio de los/as encuestados/as (33%) enmarcan su motivación en razones de **desarrollo personal**: superar una crisis individual, salir de la depresión, o un elemento de satisfacción personal o motivación con algún miembro de su familia que participe de la agrupación (generalmente hijos/as), entre otras. Un 21% de las personas encuestadas explica su participación como una **motivación cultural**, relacionada con su trayectoria y/o quehacer en estos temas o su interés por aspectos de la cultura, con un énfasis especial en el rescate de las tradiciones, el patrimonio y la identidad cultural. Un 19% enmarca su motivación en su **vocación social**, generalmente relacionada con iniciativas para niños/as y adolescentes y con la posibilidad de que la comunidad o el sector superen problemáticas asociadas a la vulnerabilidad social (drogas e inseguridad, entre otros temas). Un 8% menciona un **interés personal funcional** como el motor principal de su participación, normalmente relacionado con el beneficio de aprender técnicas, generalmente de artesanía, que sean de utilidad para realizar una pequeña producción de objetos con fines de venta o regalo.

Finalmente, un 17% expresa una motivación mixta, mayoritariamente combinada entre razones de motivación cultural y vocación social (un 10%).

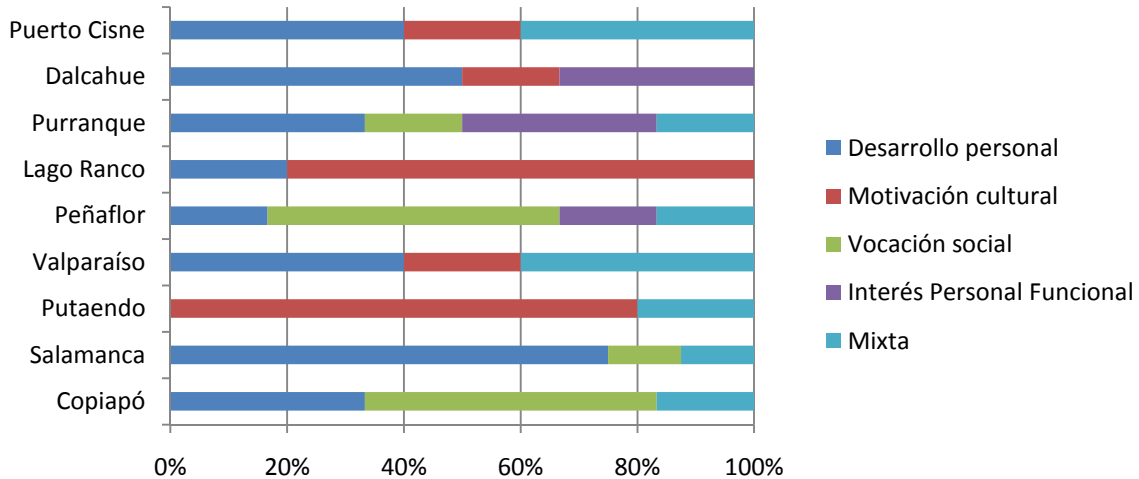
GRAFICO 31: Motivaciones principales para formar parte del comité (porcentaje total de encuestados).



Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la motivación de las personas encuestadas por comité para participar de éstos, se observa que aquellos/as encuestados/as en los que predomina una **motivación cultural** son los que corresponden a los comités de las comunas de Lago Ranco y Putaendo.

GRAFICO 32: Motivaciones principales para formar parte del comité



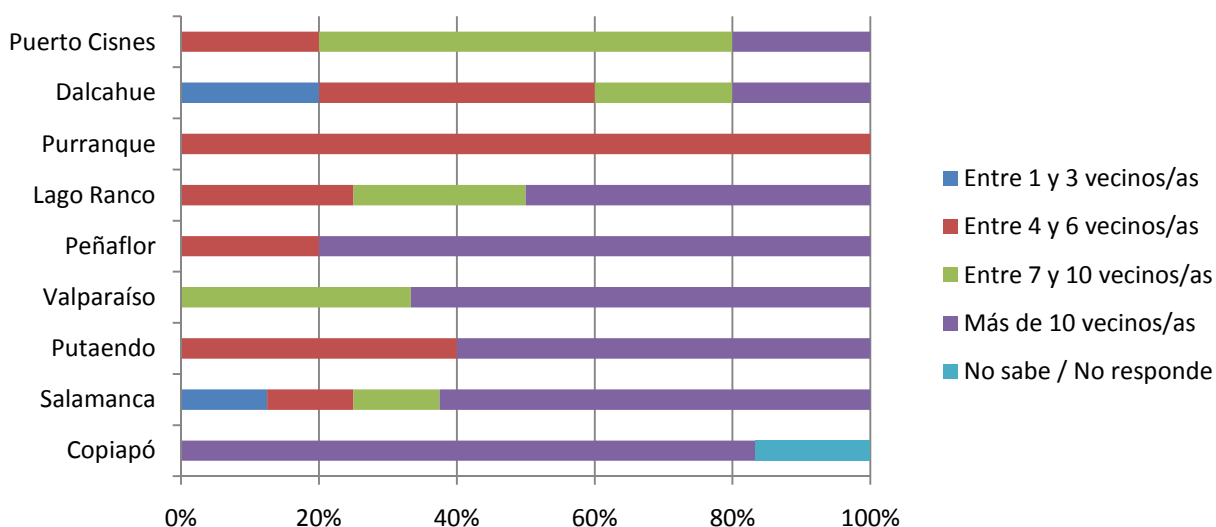
Fuente: Elaboración Propia

La **vocación social** de los/as encuestados/as predomina en los comités de las comunas de Peñaflo y Copiapó, y el **desarrollo personal** de los/as encuestados/as prevalece en las comunas de Salamanca y Dalcahue. Los/as encuestados/as de los comités correspondientes a Valparaíso (Placeres), Puerto Cisne (La Junta) y Purranque poseen **motivaciones compartidas**; los dos primeros en una combinatoria entre el desarrollo personal y las motivaciones socioculturales, y en el caso de Purranque acentuando un interés funcional y de aspectos de desarrollo personal.

Dimensión relacional: relaciones interpersonales vecinales y barriales.

En cuanto a la dimensión relacional referida a las relaciones interpersonales vecinales y barriales del Capital Social Comunitario, el siguiente gráfico muestra la cantidad de personas con las que los/as encuestados/as se relacionaron en su barrio en la última semana anterior al momento de la encuesta distribuidos por comités:

GRAFICO 33: Relación con vecinos del barrio (la semana pasada) por comités



Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia, en Copiapó, Peñaflo, Valparaíso, Salamanca y Putaendo que los integrantes presentan alto nivel de relaciones cotidianas, considerando que la mayoría de los/as encuestados/as refiere haberse relacionado con más de 10 vecinos/as. También Lago Ranco presenta esta mayoría, sin embargo hay más variabilidad entre los/as encuestados/as.

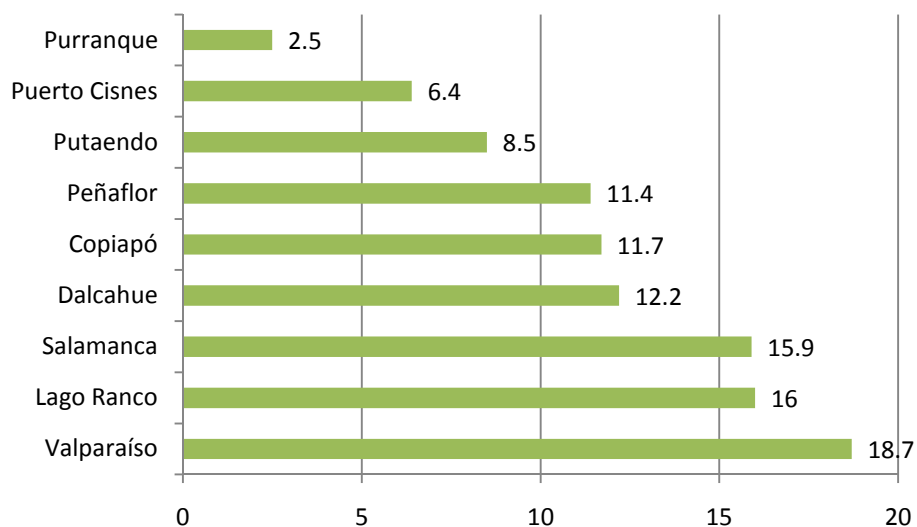
Las integrantes de Puerto Cisnes encuestados refieren mayoritariamente que se han relacionado con un número que va entre 7 y 10 personas.

Purranque se observa con el menor rango, entre 4 y 6 vecinos/as y además todos los/as miembros encuestados/as coinciden con esa respuesta.

Dalcahue no muestra una tendencia clara, ya que los vecinos responden sobre todos los rangos.

Profundizando en las relaciones interpersonales con los vecinos/as, se pregunta sobre la cantidad de personas con las que tiene una relación más permanente, es posible comparar entre los comités el promedio arrojado en el gráfico siguiente:

GRAFICO 34: Promedio de nº de vecinos/as con las que tiene una relación más permanente (por comités)

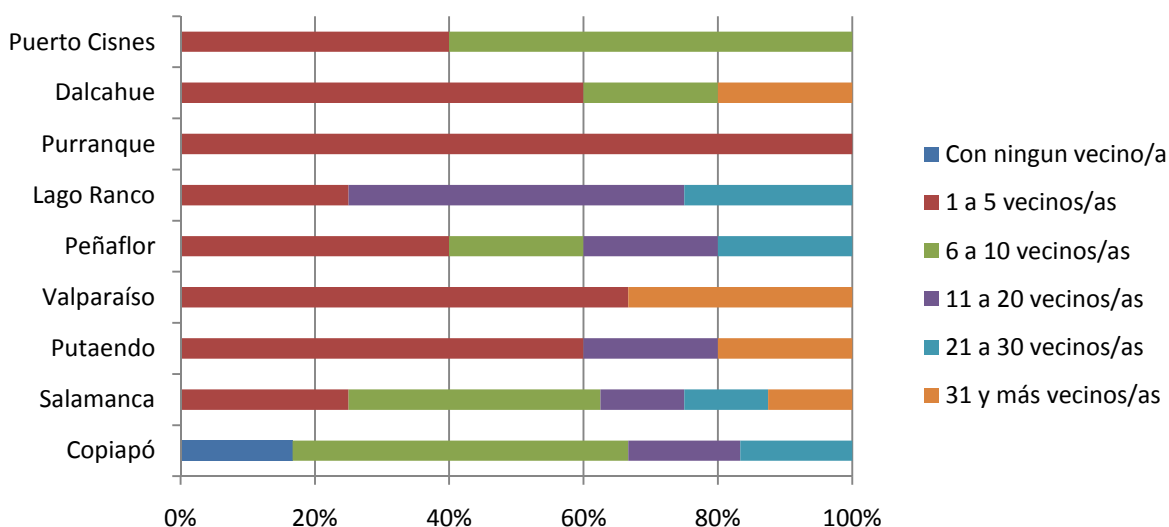


Fuente: Elaboración Propia

Quienes declaran tener mayor cantidad de relaciones permanentes con sus vecinos son los comités de Valparaíso, Lago Ranco y Salamanca. Por el contrario, se aprecian el menor número en los comités de Purranque, Puerto Cisnes y Peñaflor.

Sin embargo los rangos arrojados por cada persona encuestada son variados al interior de los propios comités por lo que es necesario comparar las tendencias al interior de cada uno según rangos definidos, como lo muestra el siguiente gráfico:

GRAFICO 35: Relación más o menos permanente con los/as vecinos/as del barrio (por comités)



Fuente: Elaboración Propia

En Purranque la totalidad de los/as encuestados/as menciona tener relaciones permanentes con los/as vecinos/as en un rango de 1 a 5, lo que se considera una baja capacidad de relaciones interpersonales de tipo vecinal barrial.

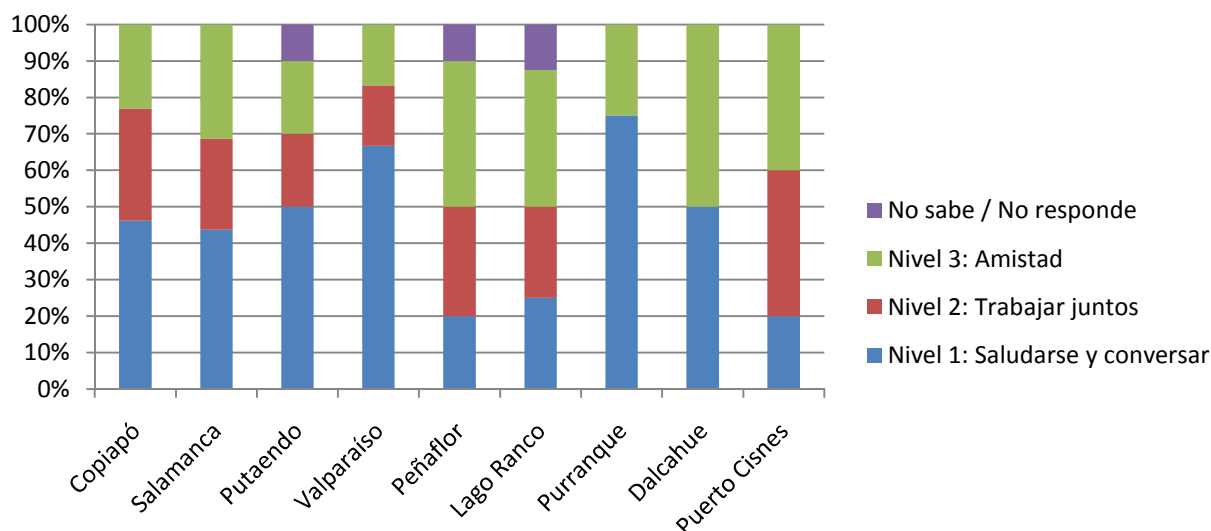
Puerto Cisnes presenta rangos de 1 a 5 y de 6 a 10 vecinos/as, al igual que Dalcahue con la salvedad de que uno de los miembros entrevistados se aleja sustancialmente de los restante miembros del comité.

Putaendo y Valparaíso, también presentan los extremos, donde hay integrantes que tienen una muy baja relación interpersonal barrial vecinal (1 a 5 vecinos/as) y algunos con una muy alta relación interpersonal (31 o más).

Los comités de Peñaflo, Salamanca y Copiapó, entregan información mucho más diversa, lo que no permite arrojar tendencias.

Considerando el nivel o calidad de las relaciones con los/as vecinos/as, por comité, es posible ver en el siguiente gráfico las opciones escogidas por cada uno de los comités. Las personas debían definir en primer y segundo lugar el tipo de relaciones que establecían con los/as vecinos/as de su barrio.

GRAFICO 36: Calidad de las relaciones con los/as vecinos/as del barrio (por comité)



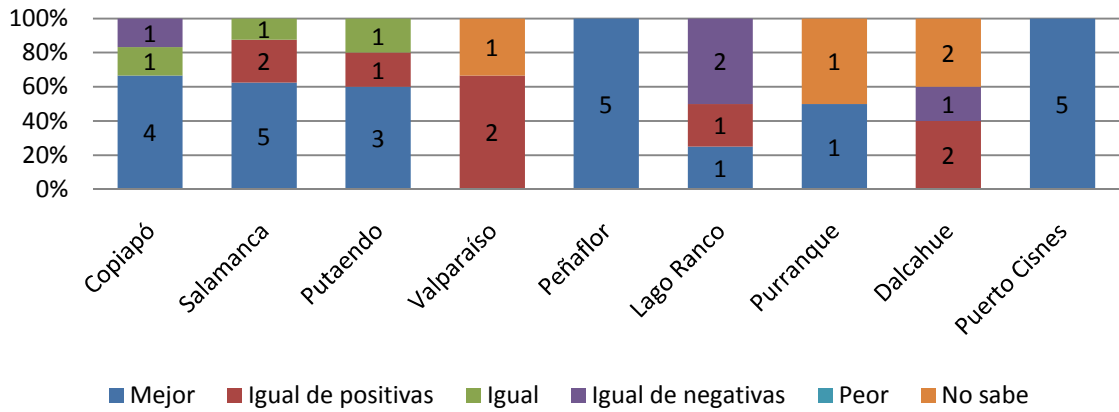
Fuente: Elaboración Propia

También en la dimensión relacional del capital social comunitario se midió la percepción del cambio en las relaciones entre los/as vecinos/as en los últimos 4 años, lo que coincide con el inicio del PCCHB en el lugar.

Los barrios más positivos en percibir este cambio son Puerto Cisnes y Peñaflores, ya que todos/as los/as encuestados/as/as mencionaron que la relaciones entre los/as vecinos/as habían “mejorado”.

También son positivas, pero en menor grado, los barrios Copiapó, Salamanca y Putaendo. En éstos la mayoría de las personas coinciden en que las relaciones han “mejorado”, seguidas por las opciones “se han mantenido igual de positivas” y “se han mantenido igual”, Solo Copiapó incorpora respuestas de tipo “se han mantenido igual de negativas”.

GRAFICO 37: Percepción del cambio en las relaciones de los/as vecinos/as/as en los últimos 4 años



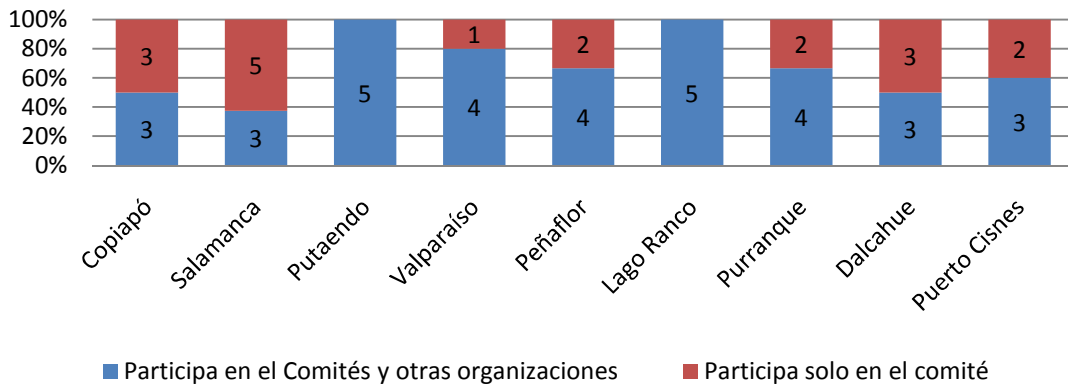
Fuente: Elaboración Propia

Finalmente en Valparaíso, Lago Ranco y Dalcahue no es posible establecer una tendencia debido a las pocas respuestas obtenidas.

Dimensión relacional: relaciones entre personas y organizaciones del barrio.

Siguiendo el análisis sobre la dimensión relacional de Capital Social Comunitario, si se compara entre los comités las relaciones entre los/as encuestados/as y las organizaciones del barrio, en cuanto a su participación permanente en ellas, arroja a los comités de Putaendo y Lago Ranco con un nivel alto de participación en otras organizaciones, lo que puede hablar de una alto nivel de Capital Social previo.

GRAFICO 38: Participación de los comités en organizaciones sociales del barrio o comuna



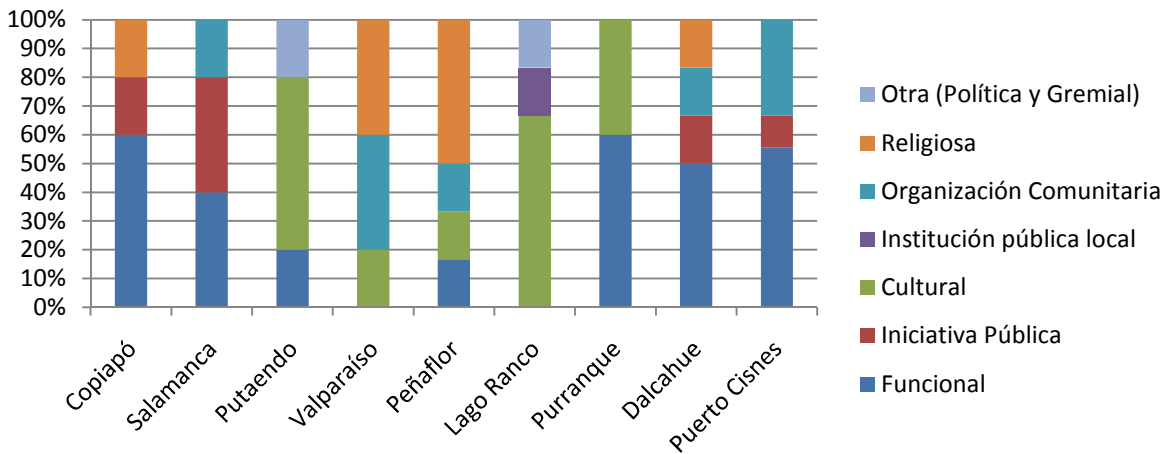
Fuente: Elaboración Propia

También los Comités de Valparaíso, Peñaflo, Purranque y Puerto Cisnes presentan a la mayoría de sus encuestados/as participando de otras organizaciones del barrio o comuna.

Con menor participación en organizaciones distintas al comité se presentan Dalcahue, Copiapó y Salamanca.

En cuanto al tipo de organizaciones en las que han participado los integrantes de cada comité, destaca el tema cultural especialmente en los comités de Putaendo y Lago Ranco.

GRAFICO 39: Tipo de organizaciones en las que han participado por Comité



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de Purranque, Copiapó, Puerto Cisnes y Dalcahue la mayor participación está en organizaciones funcionales como juntas de vecinos, centros de padres, entre otras.

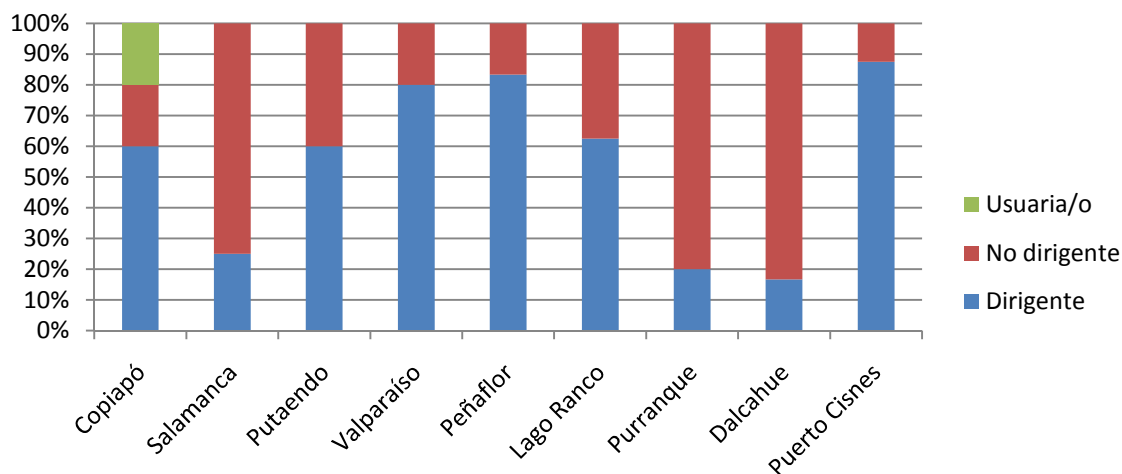
Valparaíso presenta igual tendencia a organizaciones religiosas y comunitarias. Salamanca en cambio se reparte entre organizaciones funcionales e iniciativas públicas, estas últimas relacionadas con la oferta pública de capacitación en oficios ya sean de tipo artístico cultural u otros.

En cuanto a las funciones ocupadas en estas organizaciones, también es posible hacer una comparación entre comités respecto de cargos de responsabilidad al interior de las mismas. Es así como destaca Puerto Cisnes con la mayor cantidad de cargos de dirigencia en estas organizaciones y un poco menos numerosos, Valparaíso, Peñaflo, Lago Ranco, Putaendo y Copiapó.

Se podría decir que en los comités antes descritos las personas participan con altos grados de responsabilidad en las organizaciones que participan o ha participado.

El siguiente gráfico muestra la distribución porcentual de esta participación por Comité:

GRAFICO 40: Tipo de Cargo que ocupan en las organizaciones que han participado por Comité

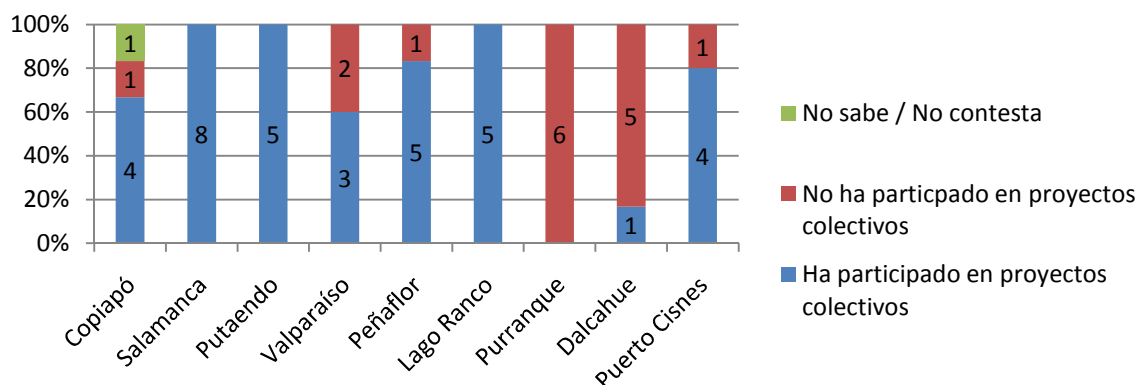


Fuente: Elaboración Propia

Finalmente los Comités de Salamanca, Purranque y Dalcahue muestran participación mayoritariamente como miembros de las organizaciones sin asumir cargos directivos.

Indagando sobre la participación en actividades o proyectos colectivos en el barrio durante el 2012, salvo en Purranque y Dalcahue, el gráfico siguiente muestra que todos los comités han realizado algún tipo de proyecto colectivo durante el 2012, lo que indica un nivel interesante de relación entre los comités en el barrio.

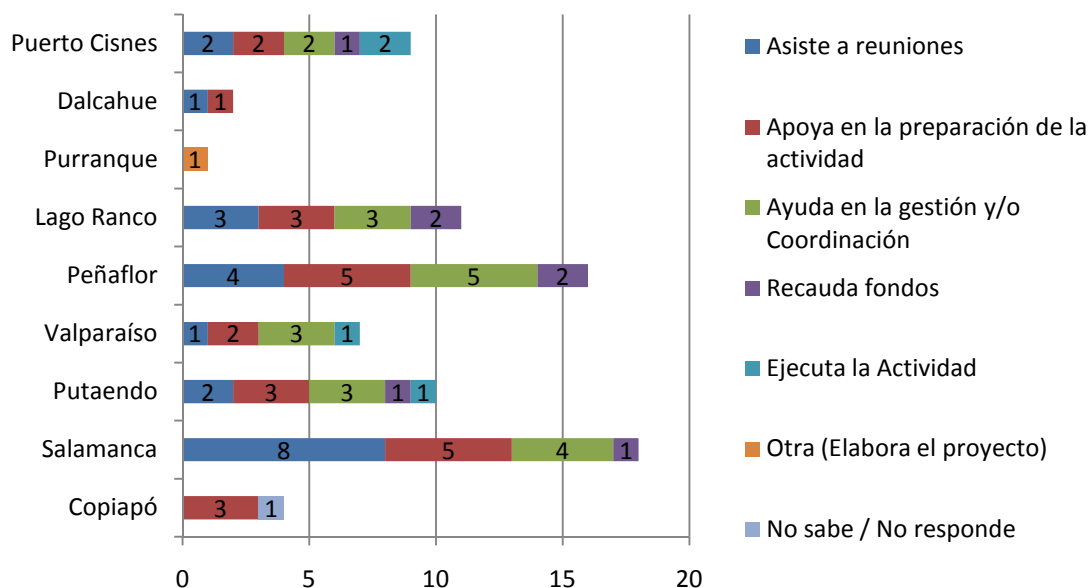
GRAFICO 41: Participación en proyectos colectivos en el barrio por Comité en 2012



Fuente: Elaboración Propia

Considerando el gráfico anterior, es posible avanzar en el tipo de actividades que han realizado los comités en estos proyectos colectivos. Es importante aclarar que esta respuesta es de tipo múltiple por tanto el siguiente gráfico representa la variedad de actividades que han realizado los comités:

GRAFICO 42: Tipo de actividades que realizan en proyectos colectivos por comités en 2012



Fuente: Elaboración Propia

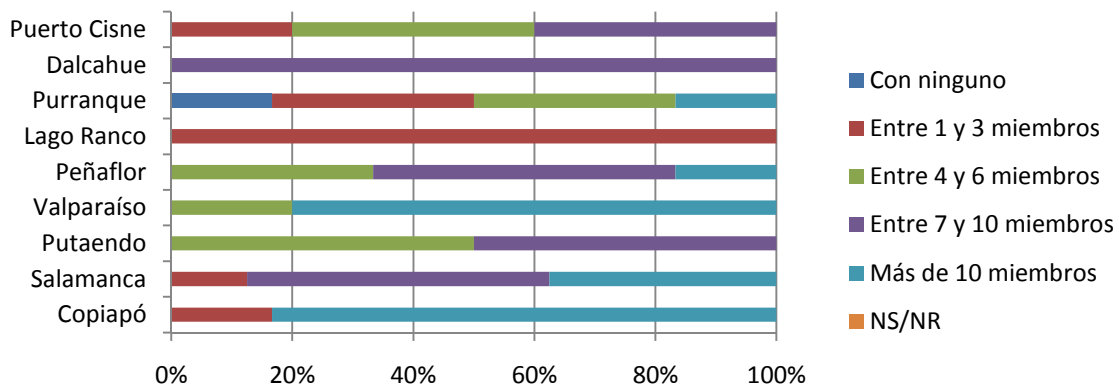
Este gráfico refleja que los comités pueden cumplir en este tipo de actividades. Todos los comités reparten homogéneamente destacando, salvo en Purranque, el apoyo en la preparación de la actividad, como la ayuda en la gestión y/o coordinación de la misma.

En este caso no se presentan diferencias especiales entre los comités.

En cuanto a la dimensión relacional del Capital Social Comunitario, en su aspecto de **articulación entre miembros de los comités**, se observa en los datos arrojados por la encuesta, que el **promedio general de frecuencia de relaciones entre miembros del mismo comité** la semana anterior a ser encuestados, se encuentra en el rango de entre 7 y 10 miembros. Este resultados se considera alto. Asimismo, el promedio de relaciones permanentes del total de las personas encuestadas es de 6,1 (miembros), generando un **índice promedio de relaciones internas**²⁰ de 0,3 en una escala de 0 a 1.

Desglosando la articulación entre miembros del comité, la **frecuencia de relación de la semana previa a la consulta entre las personas encuestadas** de cada comité es la que sigue:

GRAFICO 43: ¿Con cuántos miembros del comité se relacionó la semana pasada?



Fuente: Elaboración Propia

²⁰ El Índice de Relaciones Internas (IRI) es una medida resumen construida para este estudio, a partir de la razón entre el número de personas del comité con las cuales cada encuestado dice tener una relación permanente y el número total de miembros del comité respectivo. Así:

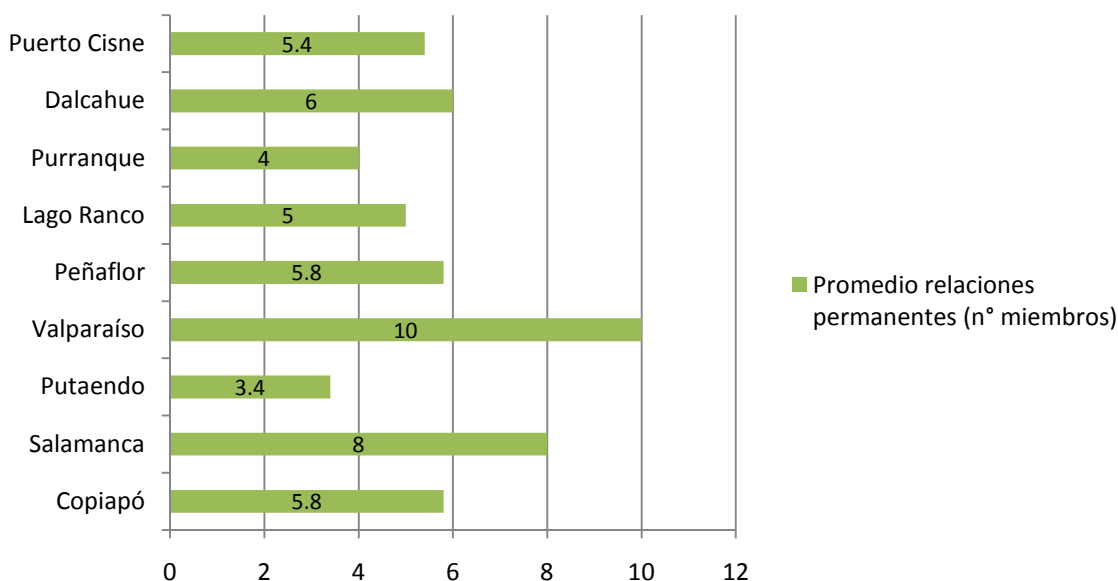
$$IRI = \frac{\text{Nro. relaciones permanentes de cada miembro}}{\text{Nro. integrantes totales de cada comité}}$$

Por tanto, el índice se acercará a 1 mientras más relaciones permanentes con miembros del comité posea la persona encuestada y, a contrario, tenderá a 0 mientras menos relaciones permanentes con miembros del comité posea el encuestado.

A pesar que no es posible establecer comparaciones basadas en las diferencias entre el número de integrantes de cada comité y su entorno de redes directo, destacan en términos de cantidad comités como Copiapó y Valparaíso, cuyos socios han tenido una alta frecuencia de relaciones, al mismo tiempo que Dalcahue, Salamanca y Peñaflo. Con una baja frecuencia de relaciones destaca el comité de Lago Ranco, en el que la totalidad de los/as encuestados/as se relacionaron con 3 o menos miembros la semana anterior a la consulta.

Al ser consultados/as por las **relaciones permanentes** que cada encuestado/a posee con miembros de su comité respectivo, se obtuvo el siguiente gráfico:

GRAFICO 44: Promedio de Relaciones Permanentes en cada Comité

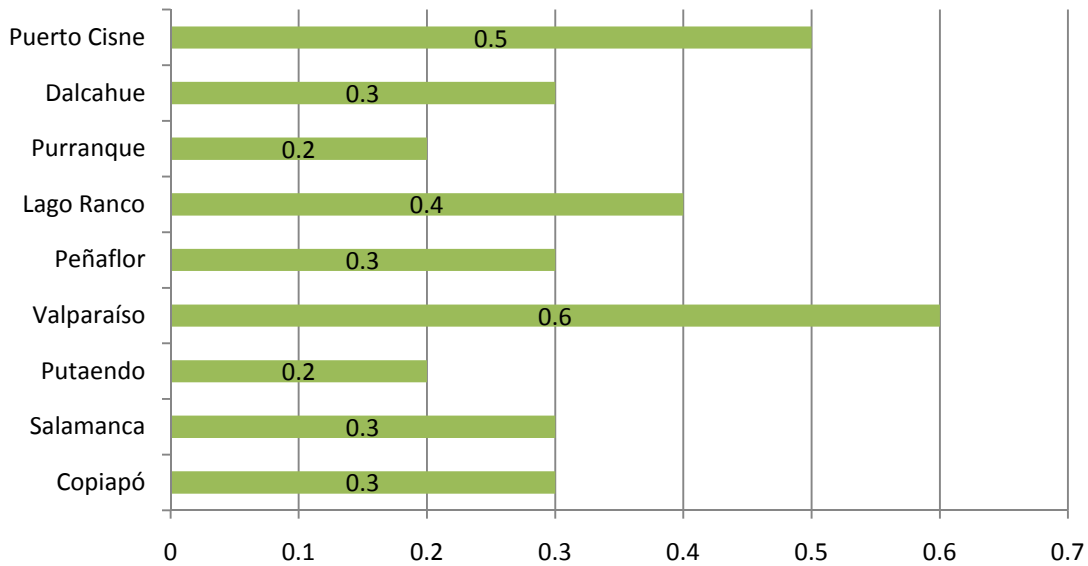


Fuente: Elaboración Propia

Así destaca Placeres como el comité con más alto promedio de relaciones permanentes (10 personas en promedio), en contraste a Putaendo con el promedio más bajo (3,4 personas). Sin embargo, esta información debe interpretarse con un enfoque meramente descriptivo (sin valorar mejor aquellos comités con mayor número de relaciones) ya que, como hemos mencionado, cada comité posee diferencias significativas en el número de integrantes totales y en la red que compone su entorno directo.

Por esta razón, el **Índice de Relaciones Internas** de cada Comité se ha creado como una medida resumen que permite comparar entre los diferentes comités al crear una razón entre el promedio de relaciones permanentes entre las personas encuestadas al interior de cada comité y el número total de integrantes del comité respectivo.

GRAFICO 45: Índice de Relaciones Internas (por comité)



Fuente: Elaboración Propia

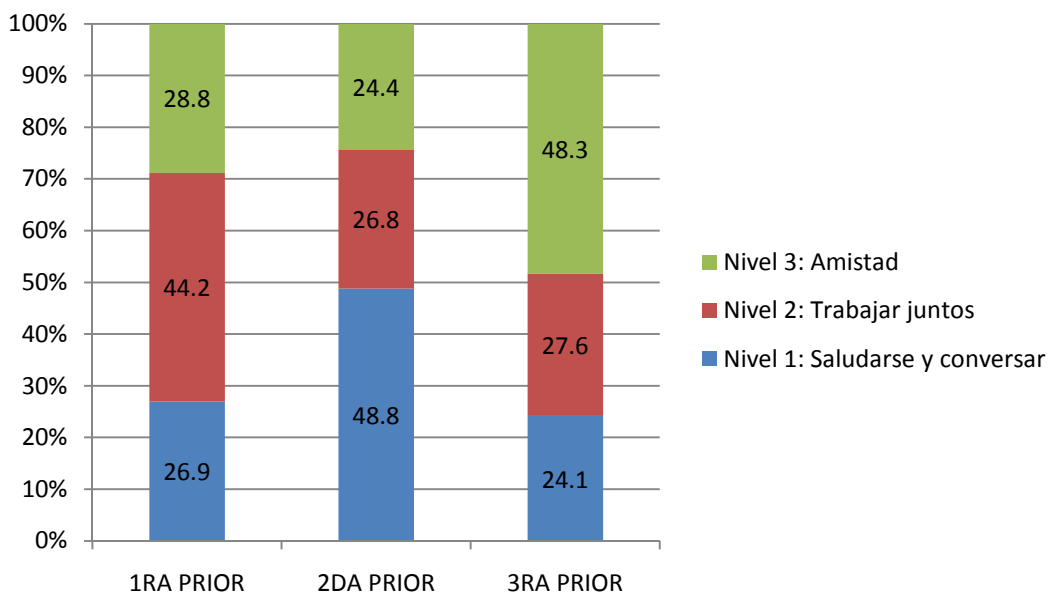
Según este Índice, los valores más altos de relaciones internas permanentes se encuentran entre los/as encuestados/as de los comités de las comunas de Valparaíso (Placeres) y Puerto Cisnes (La Junta). A su vez, las experiencias más bajas de relaciones internas permanentes ocurren en Putaendo y Purranque.

En relación a la **Profundidad (o nivel) de las Relaciones Internas** entre las personas encuestadas y sus respectivos compañeros de comités, se definió una escala de 3 donde:

- 1= Saludarse y Conversar
- 2= Trabajar juntos/as en proyectos comunes
- 3= Ser amigos/as

Entre las personas encuestadas y sus respectivos compañeros de comités, en primera instancia un 44% de los/as encuestados/as menciona que en forma mayoritaria trabaja con los miembros del comité en proyectos comunes. Como segunda prioridad, un 49% de quienes respondieron menciona mayoritariamente saludarse y conversar con otros/as de su comité. Finalmente, como tercera prioridad, las personas encuestadas se declaran predominantemente amigos/as de los otros miembros del comité²¹, tal como es posible observar en el siguiente gráfico:

GRAFICO 46: Tipo y nivel de relaciones entre miembros del comité (porcentaje por prioridad)

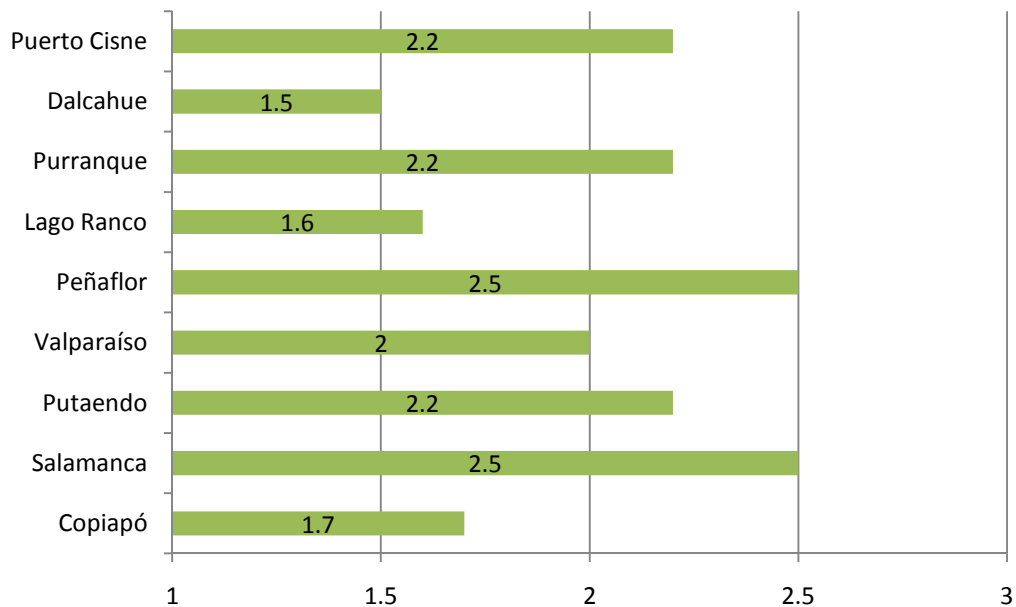


Fuente: Elaboración Propia

A partir de estas tres categorías, las personas encuestadas debían mencionar cómo situaban su relación con la mayoría de los miembros del comité, obteniéndose en promedio por comité los siguientes resultados.

²¹ Las prioridades fueron siendo respondidas en menor escala por las personas encuestadas. Esto porque al referirse al tipo de relación con otros miembros del comité 11 encuestados escogieron sólo una prioridad, 12 escogieron dos prioridades y 29 escogieron tres. Para la primera prioridad el número de encuestados que respondió fue de 52 personas, para la segunda prioridad 41 y para la tercera 29 respectivamente.

GRAFICO 47: Calidad (o nivel) de las relaciones internas (Primera prioridad)



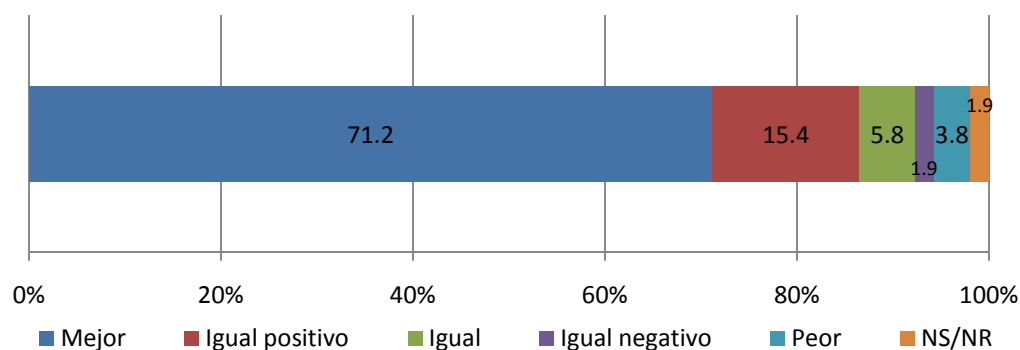
Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, se encontró un nivel de profundidad (calidad) mayor o de las relaciones en los comités de Peñaflores y Salamanca y un nivel de mayor superficialidad en Dalcahue, Lago Ranco y Copiapó.

Respecto de la **evolución experimentada en el tipo de relaciones entre los miembros del comité** desde su conformación, un significativo 71% considera que las relaciones han mejorado, y un 15% que se mantienen igual en un sentido positivo (de confianza y diálogo).

Del total, casi un 6% considera que las relaciones se han mantenido, sin una valoración positiva ni negativa, y un porcentaje similar de los/as encuestados/as considera que las relaciones están peor o igual en un sentido negativo (relacionado con falta de participación y/o peleas entre socios/as).

GRAFICO 48: Evolución en el tipo de relaciones entre miembros (porcentaje total de encuestados/as)



Fuente: Elaboración Propia

Al observar esta evolución según comités, 8 de 9 comités consideran que las relaciones han mejorado, alcanzando los promedios más altos de valoración de la escala (valor 5, por unanimidad) los/as miembros encuestados/as de Valparaíso y Puerto Cisnes. La excepción a estos casos es Lago Ranco, en la que en promedio los/as encuestados/as consideran que las relaciones se han mantenido en términos negativos y/o han empeorado debido a problemas de relaciones internas de algunos de los socios con el presidente del comité.

GRAFICO 49: Evolución promedio por comité en el tipo de relaciones entre sus miembros (en una escala de 1 a 5 donde 5 es la mayor evolución o mejoría)



Fuente: Elaboración Propia

Dimensión relacional: relaciones con agentes locales formales.

En cuanto a la **trayectoria de relaciones de trabajo de los comités, desde su conformación**, se mencionan las siguientes organizaciones e instituciones:

TABLA 14: Articulación de los comités con instituciones, por tipo de institución

COPIAPÓ	
INSTITUCIONES PÚBLICAS REGIONALES	Intendencia
INSTITUCIONES PÚBLICAS LOCALES	Municipalidad, iniciativas del Estado administradas a nivel local en temas de seguridad, como es el caso de los programas Previene, Senda y Barrio en Paz.
ORGALIZACIONES LOCALES	Red comunal de JJVV.
EMPRESAS	No hay vínculo
INSTITUCIONES ACADÉMICAS	No hay vínculo
ORGALIZACIONES CULTURALES	No hay vínculo

SALAMANCA	
INSTITUCIONES PÚBLICAS REGIONALES	No hay vínculo
INSTITUCIONES PÚBLICAS LOCALES	Predominantemente con iniciativas sociales del Estado: PRODEMU y Programas FOSIS (Chile Solidario). Programas para Jefas de Hogar.
ORGALIZACIONES LOCALES	No hay vínculo
EMPRESAS	Minera
INSTITUCIONES ACADÉMICAS	No hay vínculo
ORGALIZACIONES CULTURALES	No hay vínculo

PUTAENDO	
INSTITUCIONES PÚBLICAS REGIONALES	No hay vínculo
INSTITUCIONES PÚBLICAS LOCALES	Municipalidad
ORGALIZACIONES LOCALES	No hay vínculo
EMPRESAS	No hay vínculo
INSTITUCIONES ACADÉMICAS	Colegio San Alberto de Guzmanes, Los Carmelitos.
ORGALIZACIONES CULTURALES	Centros Culturales Rinconada de Silva, Grupo Folclórico La Ermita,

VALPARAISO

INSTITUCIONES PÚBLICAS REGIONALES	No hay vínculo
INSTITUCIONES PÚBLICAS LOCALES	Bomberos de Placeres, Consultorio Las Palmas de Placeres,
ORGALIZACIONES LOCALES	Centro Cultural Placeres
EMPRESAS	Imprentas, Materiales (colchonetas, telas, etc.), Vestuarios, etc.
INSTITUCIONES ACADÉMICAS	Univ. Técnica Federico Santa María, Universidad Católica de Valparaíso (Kinesiología).
ORGALIZACIONES CULTURALES	Centro Cultural Miguel Woodward, Centro Cultural Placeres, Malabircirco, Circo del Mundo, Red de Intercambio estudiantil
ONG's	Odontólogos sin Fronteras, ONG Sonríe

PEÑAFLOR

INSTITUCIONES PÚBLICAS REGIONALES	Consejo de la Cultura,
INSTITUCIONES PÚBLICAS LOCALES	Municipalidad de Calera de Tango,
ORGALIZACIONES LOCALES	JJVV y Comité de allegados, Capilla
EMPRESAS	Ediciones Ajiaco
INSTITUCIONES ACADÉMICAS	No hay vínculo
ORGALIZACIONES CULTURALES	Teatro Municipal Santiago, Centro Cultural de Calera de Tango "Sembradores", Colectivos artísticos La sombra y mal de ojo, Colectivo Poesía y Literarios, Compañías de teatro (Nina Ciara), Agrupación de folclor "Tal y Tango"

LAGO RANCO

INSTITUCIONES PÚBLICAS REGIONALES	CONAF
INSTITUCIONES PÚBLICAS LOCALES	Municipalidad (Depto. Cultura)
ORGALIZACIONES LOCALES	JJVV
EMPRESAS	No hay vínculo
INSTITUCIONES ACADÉMICAS	Liceo (Grupo Juvenil Concertistas)
ORGANIZACIONES CULTURALES	Club de Huasos, Grupo Folclórico, Taller Literario, Feria Costumbrista (Agrupación Newen Ñuque Mapu), Agrupaciones juveniles (bandas de rock y de folclor), Comité Cultural El Maitén de la Unión, Asociaciones Indígenas Lago Ranco.

PURRANQUE

INSTITUCIONES PÚBLICAS REGIONALES	Consejo Cultura Pto, Montt
INSTITUCIONES PÚBLICAS LOCALES	Municipalidad
ORGALIZACIONES LOCALES	No hay vínculo
EMPRESAS	No hay vínculo
INSTITUCIONES ACADÉMICAS	No hay Vínculo
ORGALIZACIONES CULTURALES	Comité Cultural Carlos Condell (Osorno)

DALCAHUE

INSTITUCIONES PÚBLICAS REGIONALES	No hay vínculo
INSTITUCIONES PÚBLICAS LOCALES	Municipalidad

ORGALIZACIONES LOCALES	JJVV
EMPRESAS	No hay vínculo
INSTITUCIONES ACADÉMICAS	Colegios Básico y Polivalente (Batucadas)
ORGALIZACIONES CULTURALES	No hay vínculo

PUERTO CISNES

INSTITUCIONES PÚBLICAS REGIONALES	No hay vínculo
INSTITUCIONES PÚBLICAS LOCALES	Municipalidad, Autoridades (concejala)
ORGALIZACIONES LOCALES	JJVV
EMPRESAS	No hay vínculo
INSTITUCIONES ACADÉMICAS	No hay Vínculo
ORGALIZACIONES CULTURALES	Agrupación Artesanos Lago Verde, Agrupación Artesanos Puerto Cisne.
ONG's	Servicio País Cultura

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, es posible detectar comités con mayor número y tipo de redes desde su conformación. En muchos casos, como puede ser el caso de Valparaíso o Peñafior, la mayor cantidad de redes se relaciona con el hecho de estar en barrios o comunas urbanas “sobre intervenidas”. En la medida en que nos alejamos de las zonas urbanas, los comités muestran otra cantidad y tipo de relaciones, como es el caso de las comunas del norte y sur, a excepción de Lago Ranco que posee un alto nivel de relaciones con organizaciones sobre todo del ámbito cultural. Asimismo, llama la atención que para el caso de Copiapó, Salamanca y Dalcahue, los comités no mencionan relaciones con organizaciones culturales de ningún tipo. Especialmente en el caso de Salamanca, el tipo de instituciones mencionadas más bien corresponden a iniciativas del Estado para proveer servicios y capacitaciones a personas y áreas en situación de vulnerabilidad, no siendo directamente un atributo del comité la relación en sí. Finalmente cabe destacar que sólo los comités de Peñafior y Purranque mencionan como institución pública regional referente al CNCA.

En relación al **tipo de organizaciones e instituciones con las que se ha relacionado autónomamente cada comité durante el último año (2012)** con posterioridad al cierre del programa, en general los comités mencionan las mismas organizaciones e instituciones mencionadas en la consulta anterior sobre su trayectoria de relaciones.

Llama la atención que, para el caso de Purranque, no se menciona ningún tipo de institución u organización con la que hubiesen tenido relación el último año. Para el caso de Lago Ranco, disminuyó la frecuencia de relaciones con organizaciones culturales y, a raíz de un caso específico, se generó relación con el Gobierno Regional a propósito de iniciativas relacionadas con el Cordón Cauile.

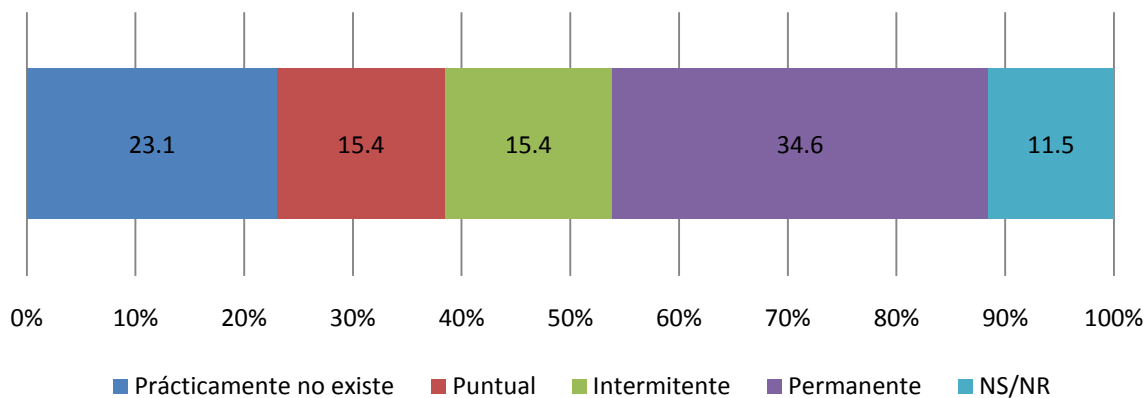
En contraposición a estas experiencias, habrían otros comités que aumentaron su nivel de relaciones: en el caso de Putaendo se mencionan instituciones adicionales con las cuales se habría relacionado el comité durante el último período: Municipalidades de La Ligua y Collipulli, Escuela de Música de Putaendo. Para el caso de Puerto Cisnes, las actividades en torno a la artesanía se habrían intensificado, generando un Encuentro Cultural con Artesanos de Lago Verde y Puerto Cisnes, así como una Feria de Artesanos.

ARTICULACIÓN CON EL GOBIERNO LOCAL Y OTRAS INICIATIVAS ESTATALES

En otro aspecto relevante para la medición del capital social, se analiza **el grado de relaciones externas del comité en relación a otras organizaciones e instituciones formales de la comuna**. Ello como un indicador del grado de influencia y de integración del comité en el barrio y/o en la comuna.

En cuanto a la **relación de cada comité con la Municipalidad respectiva** existe una alta variabilidad en el tipo e intensidad de la relación: En términos generales un 35% de los/as encuestados/as menciona que su comité posee una relación permanente con algún departamento o funcionario de la Municipalidad. Seguido de ello, un significativo 23% menciona que la relación entre su comité y la municipalidad es prácticamente inexistente:

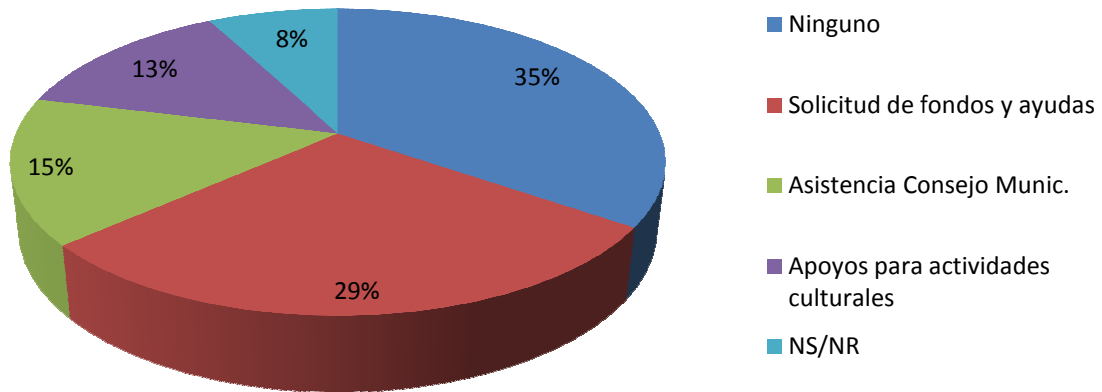
GRAFICO 50: Escala de intensidad de relación con la Municipalidad (porcentaje total de encuestados/as)



Fuente: Elaboración Propia

Respecto del tipo de trabajo realizado con la Municipalidad, un 35% de los/as encuestados/as selecciona la alternativa “ninguno”, seguido por un 29% que considera que se ha realizado solicitud de fondos y ayudas.

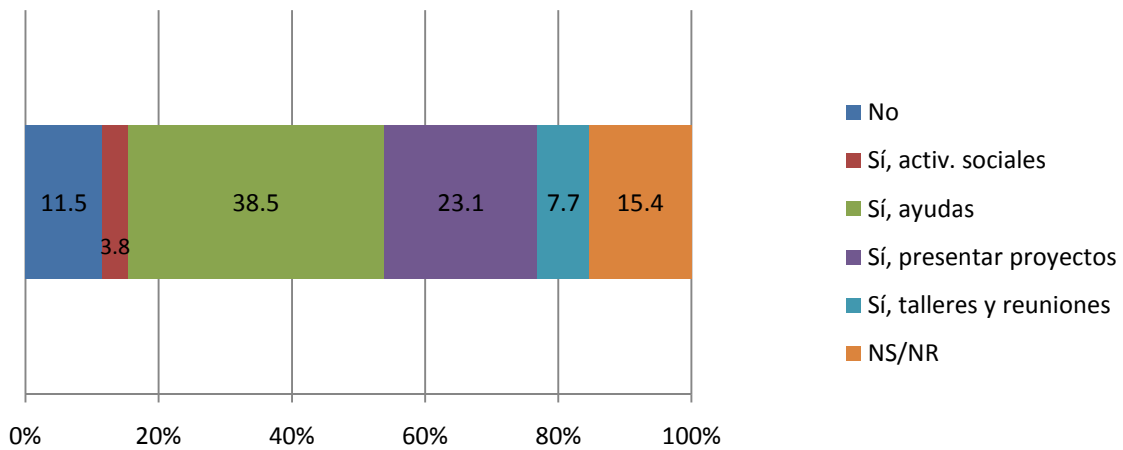
GRAFICO 51: Tipo de actividad realizada con la Municipalidad (porcentaje total de encuestados)



Fuente: Elaboración Propia

Durante el año 2012 un 73% de los/as encuestados/as corrobora que su comité ha tenido contacto con la municipalidad: mayoritariamente (en un 39%) para solicitar ayudas de traslados, materiales e insumos para realización de actividades, entre otros, así como también para presentar proyectos (23%), tal como se observa en el siguiente gráfico:

GRAFICO 52: Tipo de actividad realizada con la Municipalidad (porcentaje total de encuestados)

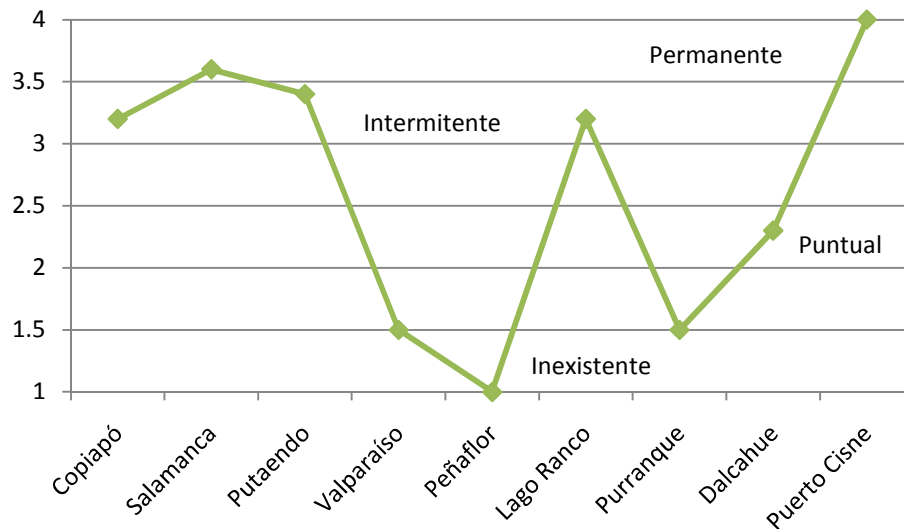


Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al **tipo de relación de cada comité con la Municipalidad respectiva**, es posible detectar que la variabilidad observada en el análisis general se corrobora al observar la escala de relación por comité. En efecto, en la cota inferior podemos encontrar comités que consideran que la relación con la municipalidad es prácticamente inexistente (nivel 1 de la escala), como es el caso de Peñaflo, Valparaíso y Purranque. A la inversa, catalogando la relación de permanente (nivel 4 de la tabla), en el extremo superior de la tabla encontramos a los comités de Puerto Cisnes y Salamanca. En el nivel 3 de la tabla se encuentran los comités de Putaendo, Copiapó y Lago Ranco, quienes consideran la relación como “intermitente”. Finalmente, en el nivel 2 se encuentra Dalcahue, que considera que el trabajo con la Municipalidad ha sido “puntual”.

GRAFICO 53: Tipo de Relación promedio de cada comité con la Municipalidad

(En una escala de 1 a 4 donde 4 define una relación permanente y 1 una relación inexistente).



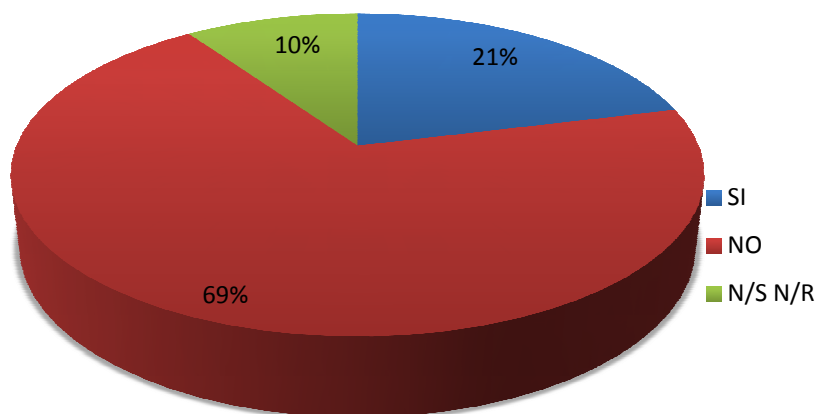
Fuente: Elaboración Propia

Respecto del tipo de actividad realizada con la Municipalidad, en general todos los comités han solicitado ayudas y, en menor proporción, postulado proyectos a fondos, ninguno con resultados positivos durante el año anterior.

En cuanto al **grado de relaciones con instancias formales (programas, ministerios, etc.)**, en términos generales, un 69% de los/as encuestados/as manifiesta que no mantiene relaciones, mientras que un 10% declara que no sabe o no responde. Sólo un 10% de los/as encuestados/as refiere que sí tiene relaciones con otras instancias formales.

El siguiente gráfico describe lo anterior:

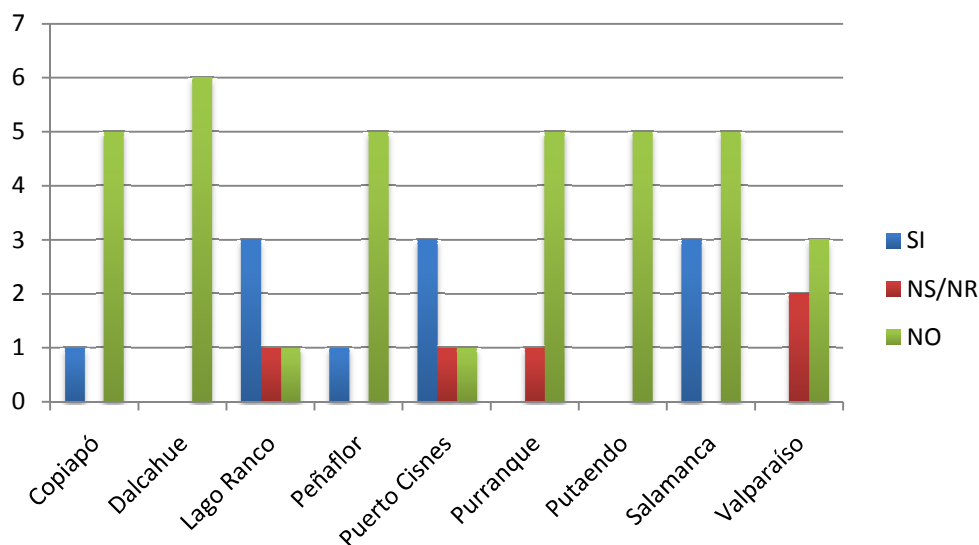
GRAFICO 54: Se relaciona con instituciones u otras instancias formales en temas culturales



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a las relaciones con otras instancias formales por comité, los/as integrantes del comité de Lago Ranco consideran parcialmente que mantienen relaciones con otras instancias formales asociadas a cultura, tales como otros comités, CONADI y el CNCA. Algo similar sucede con Puerto Cisnes, donde 4 de 6 integrantes reconoce vínculos en temas culturales con Servicio País. Todos los demás comités responden mayoritariamente que no cuentan con vínculos, aún cuando algunos integrantes postulan que sí existen vínculos aún con el CNCA (Peñaflor) y con organizaciones de otros barrios (Salamanca).

GRAFICO 55: Se relaciona con instituciones u otras instancias formales en temas culturales (por comité)



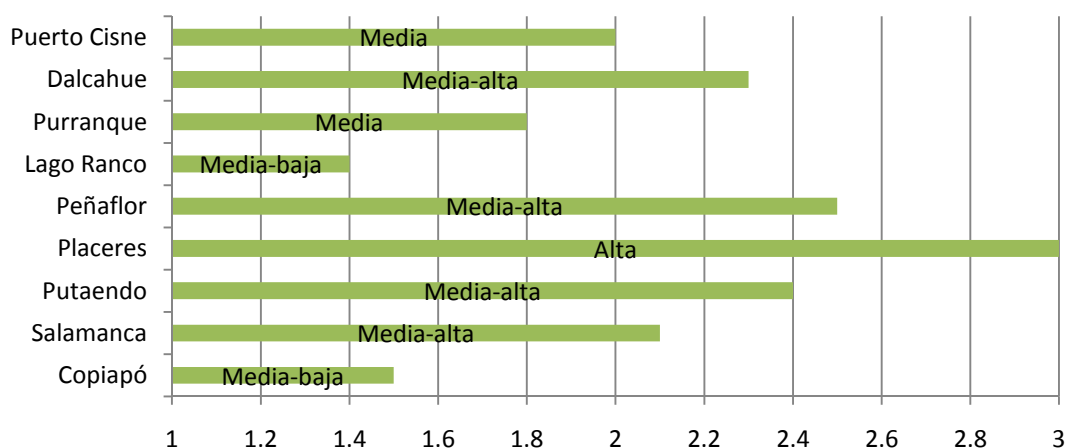
Fuente: Elaboración Propia

Dimensión valórica.

CONFIANZA AL INTERIOR DEL COMITÉ

Respecto de la percepción acerca del **nivel de confianza intra comité**, los comités se ubican en distintas posiciones de un continuo en este tema. Sobre la base de un promedio de la escala de confianza (donde 3 es la máxima confianza y 0 la mínima), el comité que más alto nivel de confianza posee entre sus miembros es el de Valparaíso, con un máximo de puntuación, lo que significa que la totalidad de las personas encuestadas creen que en las personas del comité se puede confiar totalmente. A la inversa, los comités que en promedio más bajo de nivel de confianza poseen entre sus miembros son Lago Ranco y Copiapó, lo que implica que estos encuestados creen que sólo se puede confiar un poco en los miembros de su comité respectivo. Los comités de las comunas restantes se distribuyen entre un nivel de confianza medio-alto, a excepción de Puerto Cisnes, catalogado de nivel medio (Entre estos últimos predomina la categoría de bastante confianza).

GRAFICO 56: Promedio del nivel de confianza intra comité (porcentaje por comité)

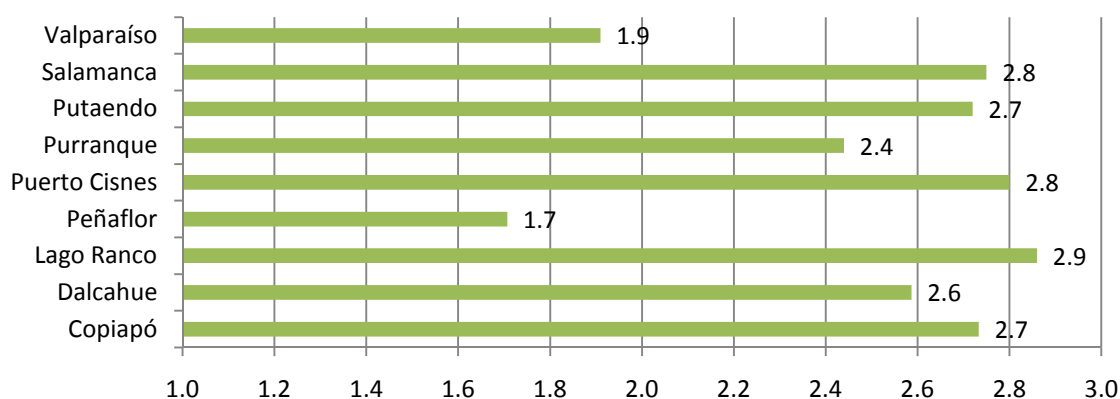


Fuente: Elaboración Propia

CONFIANZA EN OTRAS ORGANIZACIONES, INSTITUCIONES O PERSONAS DEL GOBIERNO LOCAL O DE NIVEL CENTRAL

En términos generales, respecto de la confianza social, se observa el comité de Peñaflo como aquel que reportaría menos confianza en las entidades consultadas, puntuando bajo los 2 puntos (1,7 de 4 puntos), lo que se cataloga como “poco”, junto con Valparaíso también se mantiene bajo los 2 puntos (1,9 de 4 puntos). Todos los demás comités reportan “bastante” confianza en las entidades comentadas.

GRAFICO 57: Nivel de confianza en instituciones (porcentaje por comité) CONFIANZA SOCIAL



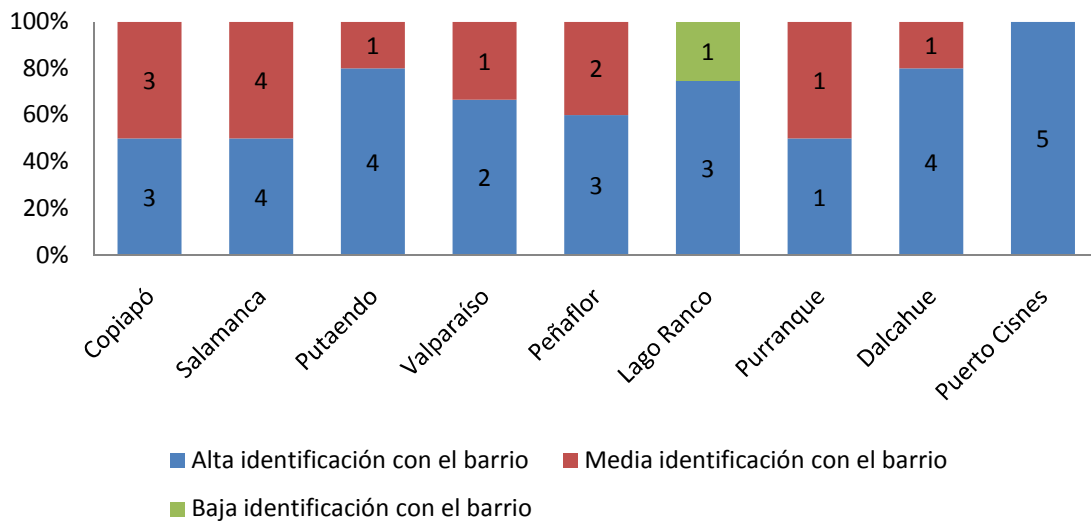
Fuente: Elaboración Propia

Dimensión histórico-identitaria.

SENTIDO DE COMUNIDAD

Respecto de la Identificación con el barrio por comités, en general la mayoría de los comités poseen una alta identificación con el barrio que habitan. Las más altas identificaciones ocurren en los/as encuestados/as de los comités de Puerto Cisne, Putaendo y Dalcahue.

GRAFICO 58: Identificación con el barrio (porcentaje por comité)

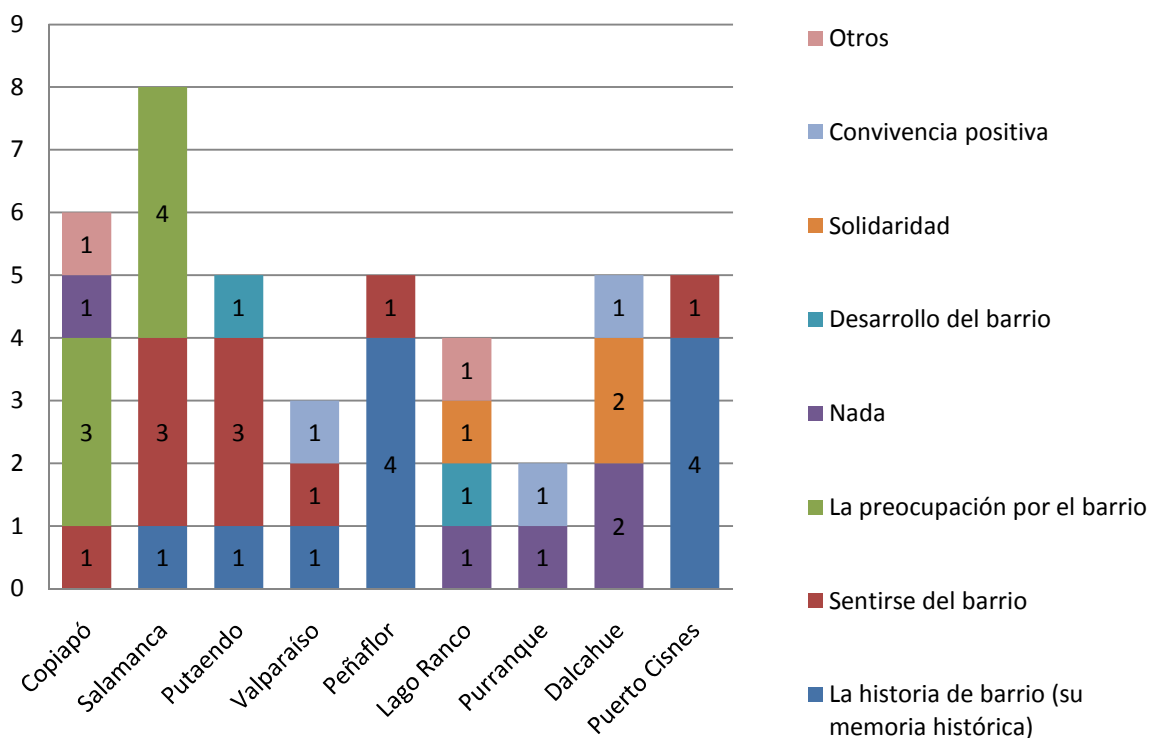


Fuente: Elaboración Propia

Se consultó a los/as encuestados/as sobre su percepción de los **elementos comunes entre los/as vecinos/as del barrio**, dando en este caso una posibilidad de opción.

Al hacer una comparación entre los distintos comités se aprecia que tanto Puerto Cisnes como Peñaflo muestran mayor acuerdo entre sus integrantes respecto de “La historia del barrio” resaltándola como el elemento común entre los/as vecinos/as.

GRAFICO 59: Elementos comunes de los/as vecinos/as/as del barrio (por comité)



Fuente: Elaboración Propia

Para los barrios de Copiapó y Salamanca el principal elemento en común identificado es “La preocupación por el barrio”, aunque el segundo también destaca la alternativa “Sentirse del barrio”.

Finalmente Putaendo destaca mayoritariamente la opción “Sentirse del barrio”.

Lago Ranco no presenta concordancia especial entre los/as encuestados/as, respecto de los elementos en común de los/as vecinos/as/as del barrio, a la vez que Valparaíso y Purranque son organizaciones que están compuestas por vecinos de distintos barrios con lo cual no es posible hacer de ellos un análisis en este aspecto.

Respecto de la **identificación de las personas encuestadas con su comité**, en una escala de 1 a 7 donde 7 es lo más alto, el promedio de identificación de cada comité es el siguiente:

GRAFICO 60: ¿Cuánto se identifica con su comité (miembros)? (Nota)

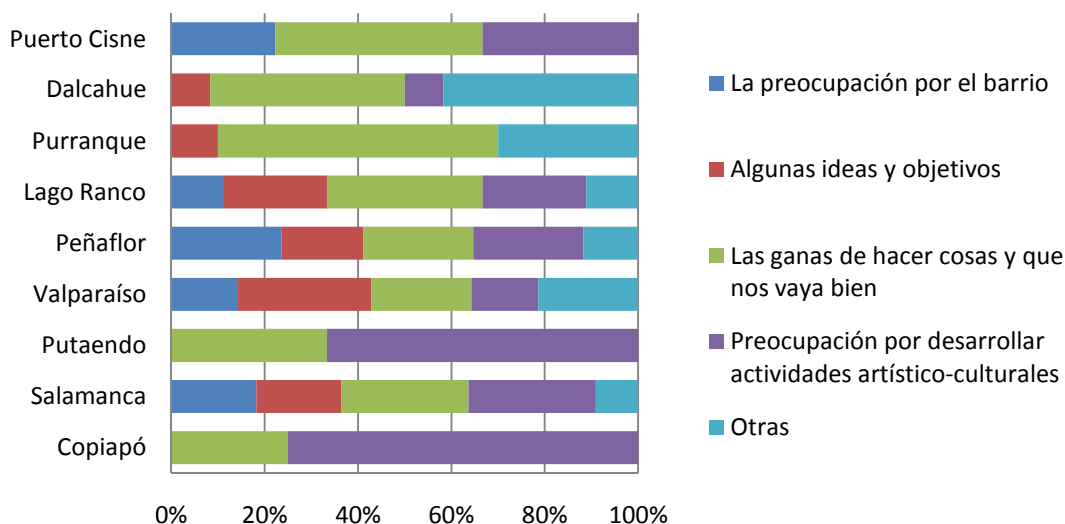


Fuente: Elaboración Propia

Como es posible observar, en general las identificaciones por comité son altas entre las personas encuestadas, a excepción del comité de Lago Ranco, que posee una identificación considerada media (5,7). En la cota más alta destacan los comités de Putaendo y Puerto Cisnes, con una identificación máxima (nota 7).

Al ser consultados los/as encuestados/as por la **identificación de elementos comunes entre los miembros**, existen dos comités -Copiapó y Putaendo- en los que la tendencia mayoritaria es a identificar como elemento común “la preocupación por el desarrollo de actividades artístico-culturales”, aunque en menor escala también está presente de forma significativa en el comité de Puerto Cisnes. Asimismo, “las ganas de hacer cosas y que nos vaya bien” sería un elemento común significativo para la mayoría de los comités consultados, aunque en mayor medida lo comparten los comités de artesanías de Purranque, Dalcahue y Puerto Cisnes, tal como se observa a continuación:

GRAFICO 61: Identificación de elementos comunes entre miembros del comité (porcentaje por comité)



Fuente: Elaboración Propia

La preocupación por el barrio está presente de forma significativa en los/as encuestados/as del comité de Peñaflo y Puerto Cisnes. *Algunas ideas y objetivos* es un elemento común significativo para las personas encuestadas de Valparaíso, aunque esta categoría se comparte con las otras en dicho comité. La categoría *otros elementos comunes* está presente de forma significativa en los comités de Dalcahue, Purranque y, en menor escala, en Valparaíso. Dentro de esta categoría otros, tanto en Dalcahue como en Purranque predominan aspectos tales como las ganas de aprender técnicas y conocimientos nuevos y la confianza entre las cosas; en Valparaíso, por su parte, predominan aspectos relacionados a la vocación social común a los miembros del comité.

LIDERAZGO (análisis por comités)

Para el análisis de liderazgo por comités nuevamente se revisarán las dimensiones correspondientes a este concepto definidas por el estudio: *Consideración Individual*, *Influencia Idealizada*, *Motivación Inspiradora*, *Estimulación Intelectual*, *Comunicación*, *Fomento de la Participación* y *Respeto por la Disidencia*.

En este análisis, se pretende avanzar en la integración del tipo de liderazgo que tienen los comités, considerando que aquellos que tienen respuestas de orden transformacional son aquellos que tienden a desarrollar conductas del tipo *Consideración Individual* (es decir adecuan sus relaciones a las necesidades individuales y grupales), *Influencia Idealizada* (despliegue de comportamientos que resultan ser modelos de rol para otros), *Motivación Inspiradora* (entrega de significados y desafíos a otros), *Estimulación Intelectual* (estimulan a otros para ser innovadores y creativos).

Por lo anteriormente descrito, se resaltan las respuestas de tipo Liderazgo Transformacional como elementos positivos para el desarrollo de los liderazgos culturales en los barrios, especialmente considerando que el programa estimula un tipo de participación comunitaria, participativa y de promoción de la cultura local, lo que requeriría habilidades como las que promueve este tipo de Liderazgo.

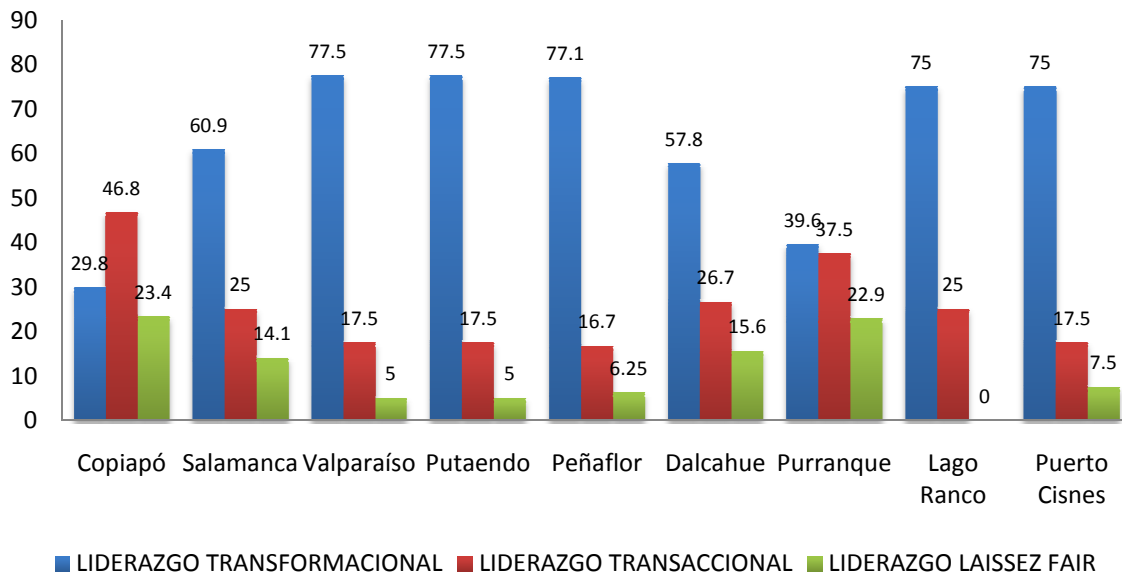
Para el análisis de las dimensiones *Comunicación*, *Fomento de la Participación* y *Respeto por la Disidencia*, se han definido respuestas de tipo Comunitarias, Intermedias y No Comunitarias. Las respuestas de tipo Comunitarias serán las mejor valoradas en cuanto al tipo de liderazgo que debe desarrollarse en este tipo de Comités.

De esta forma, los datos han sido ordenados de manera de visualizar si los comités mostraron respuestas de tipo Liderazgo Transformacional en contraposición con respuesta de tipo Liderazgo Transaccional y Laissez Faire. Así mismo, se muestra si los comités mostraron respuestas de tipo Comunitarias en contraposición con las respuestas de tipo Intermedias y No Comunitarias.

Las encuestas indican que el mayor número de respuestas de orden transformacional se acumulan en Putaendo y Cerro Placeres (77% respectivamente). En Peñaflor, La Manana alcanza a tener un 57.8% de las respuestas transformacionales. Copiapó es el comité con menor cantidad de respuestas transformacionales, alcanzando sólo un 29,8%. Se trata del único comité donde la alternativa transaccional es la dominante. Purrunque, por su parte, también destaca por la escasa selección de alternativas transformacionales.

En el siguiente gráfico se pueden apreciar la cantidad de respuestas por tipo de Liderazgo en los distintos Comités:

GRAFICO 62: Porcentaje por tipo de Liderazgo por Comité



Fuente: Elaboración Propia

Para organizar la información y dar niveles de altos medio o bajos a los liderazgos por comité, se construyeron rangos porcentuales para realizar la clasificación. Alto nivel de respuesta se considerará sobre el 70% de la selección, Medio entre el 40% y el 69%, y Bajo igual a menos que 39%.

La siguiente tabla ilustra la clasificación de nivel de respuesta de liderazgo por comités:

TABLA 15: Nivel de respuestas por tipos de liderazgo por Comité

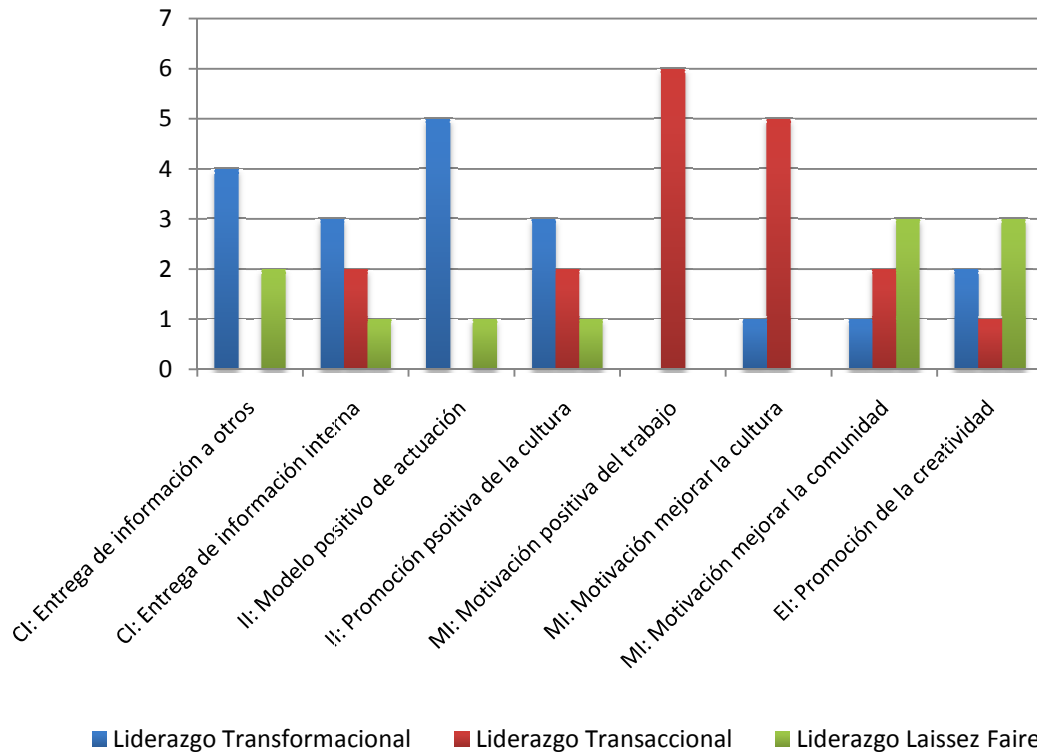
BARRIOS	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire
COPIAPÓ	BAJO	MEDIO	BAJO
SALAMANCA	MEDIO	BAJO	BAJO
PUTAENDO	ALTO	BAJO	BAJO
VALPARAÍSO	ALTO	BAJO	BAJO
PEÑAFLORES	ALTO	BAJO	BAJO
DALCAHUE	MEDIO	BAJO	BAJO
PURRANQUE	BAJO	BAJO	BAJO
LAGO RANCO	ALTO	BAJO	BAJO
PUERTO CISNES	ALTO	BAJO	BAJO

Fuente: Elaboración Propia

Según estos resultados, se podría considerar el Comité de Purranque como el más deprimido en cuanto a estilos de liderazgo, es decir, exhibe una menor definición o concordancia entre las respuestas de cualquier índole, lo que podría interpretarse como un escaso desarrollo del rol de líder del comité dentro de la comunidad. En Purranque, la presidenta de la agrupación considera que el comité se puede terminar si ella se retira, lo que puede ser reflejo de una estructura de liderazgo más bien directiva o poco democrática, a la vez que puede integrarse de seguidores poco autónomos y dependientes de la decisiones de esta líder, con lo cual el proceso para llegar a desarrollar conductas de tipo transformacionales está más retrasado que los demás comités.

Al respecto, el siguiente gráfico arroja una mirada en destalle a la estructura del comité de Purranque en relación a respuesta de tipo transformacional:

GRAFICO 63: Frecuencia de respuestas por Tipos de Liderazgo en Comité de Purranque



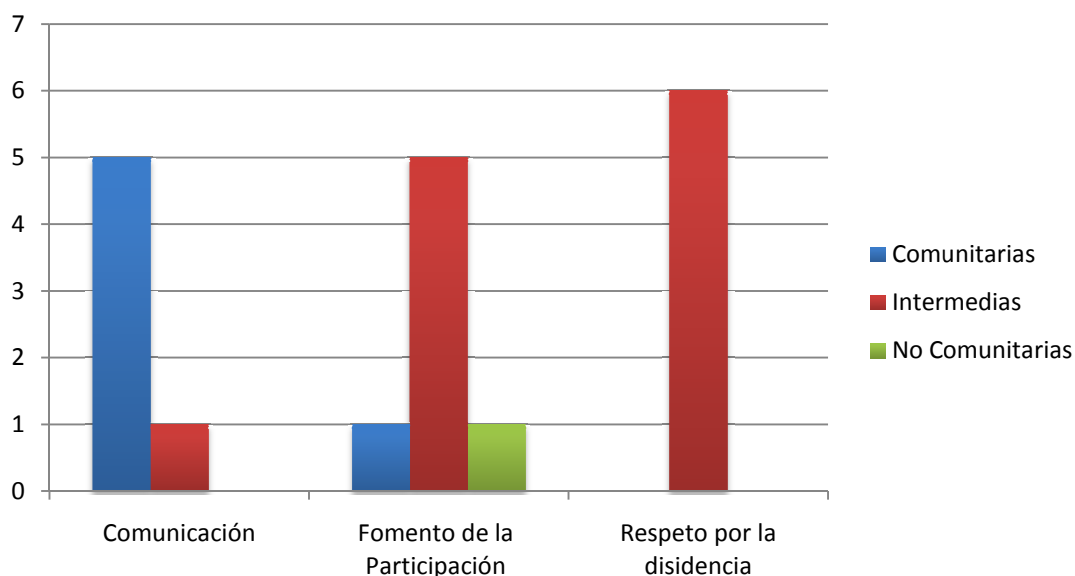
Fuente: Elaboración Propia

Para Purranque, se pone un especial énfasis en las respuestas transaccionales, por lo que no podría estructurarse desde las sub-dimensiones transformacionales solamente. En el caso transaccional, se plantea como énfasis un trabajo sin errores, conducta muy diferente a lo que plantea una respuesta de tipo *Motivación Inspiradora*. El comité desestima aspectos propios del trabajo en equipo, como mantener el entusiasmo y optimismo que permiten el involucramiento y compromiso con el proyecto conjunto. En términos transformacionales, la dimensión *Consideración Individual* es la más representada, y puede considerarse como reflejo de un comité de alto trabajo interno, lo que podría referir a un **tipo de comité muy participativo en sus dinámicas internas, pero poco vinculado con la comunidad externa.**

Las respuestas referidas a la dimensión de *Comunicación*, reafirman lo antes señalado, ya que son respuesta de tipo comunitarias. En cambio las dimensiones *Fomento a la Participación* y *Respeto por la*

Disidencia, tienden a difuminarse y aparecen como respuestas de tipo intermedia, como se presenta en el siguiente gráfico:

GRAFICO 64: Frecuencia de respuesta de tipo comunitarias en Comités de Purranque

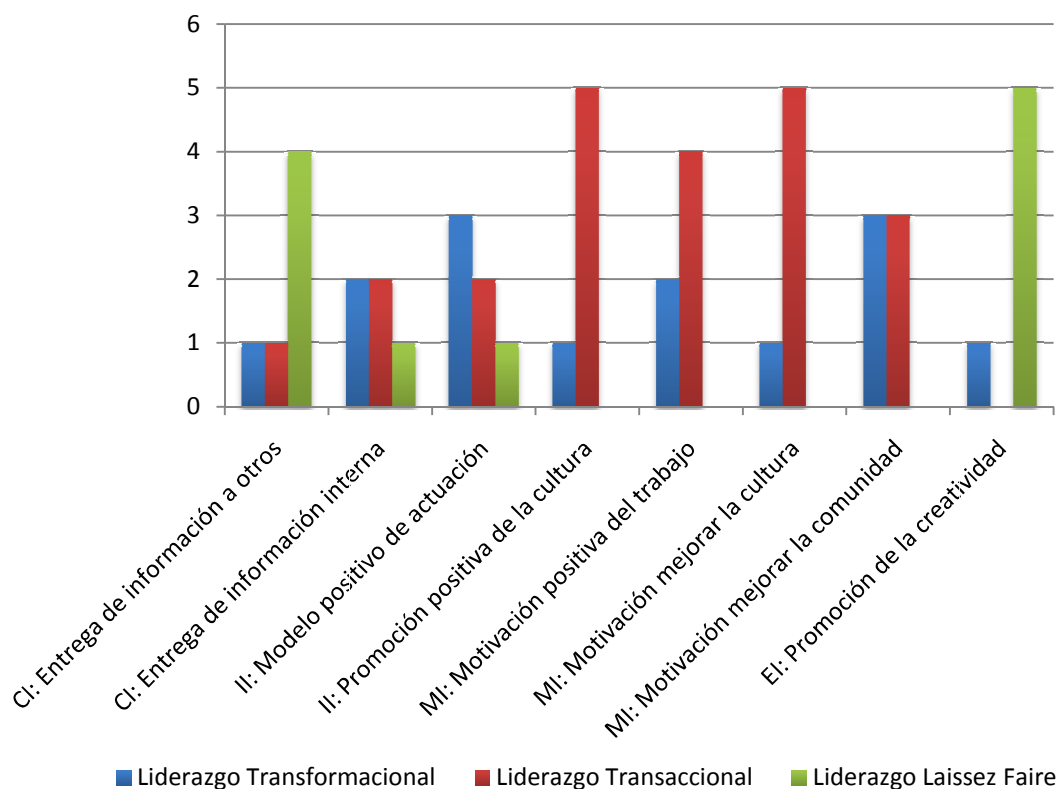


Fuente: Elaboración Propia

El gráfico anterior reafirma la posibilidad de que sea un Comité con participación interna, sin embargo con dificultades para promover la participación de los miembros hacia afuera, a lo que se suma probablemente dificultades en la toma de decisiones cuando hay diferencias de opinión.

Al igual que el comité anterior, Copiapó presenta mayor cantidad de respuestas de tipo transaccional, con énfasis en la entrega de beneficios o lógicas de recompensas por participación, así como nuevamente la preocupación por evitar errores. Es interesante considerar que en este comité no existe ningún ítem con una selección mayoritaria de alternativas transformacionales, pudiendo ser un sólido transaccional. Esto es consecuente con la mantener la posibilidad de actuar como *Laissez Faire* en ocasiones que así lo ameriten a criterio del comité.

GRAFICO 65: Frecuencia de respuestas por Tipos de Liderazgo en Comité de Copiapó

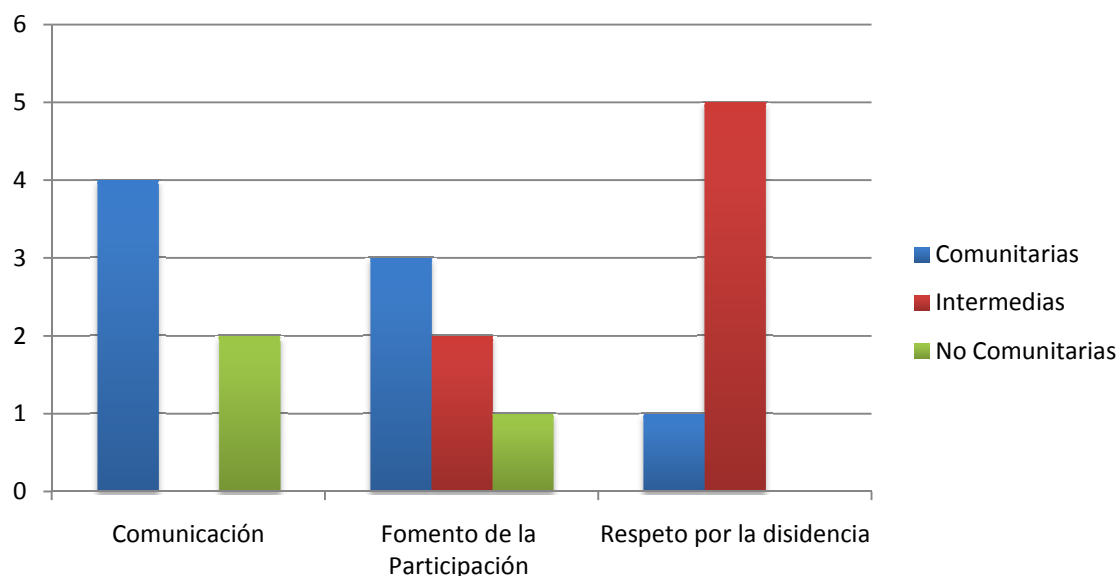


Fuente: Elaboración Propia

Tal como ocurre en Purranque, en el caso de Copiapó, la presidenta es la única que piensa que si se retirara del comité, éste no podría seguir trabajando, lo que nuevamente puede considerarse como una posible concentración de la información y las capacidades.

Respecto al Fomento de la Participación, las respuestas son heterogéneas y no permiten una claridad sobre la tendencia principal. Luego, para el caso de Respeto por la Disidencia, llama la atención que la existencia de consenso no es prioritario, tomando decisiones por mayoría. Se podría decir entonces que se trata de un **comité principalmente transaccional, lo que implica una lógica de intercambio en el trabajo comunitario, sin énfasis claro en aspectos dialógicos o participativos.**

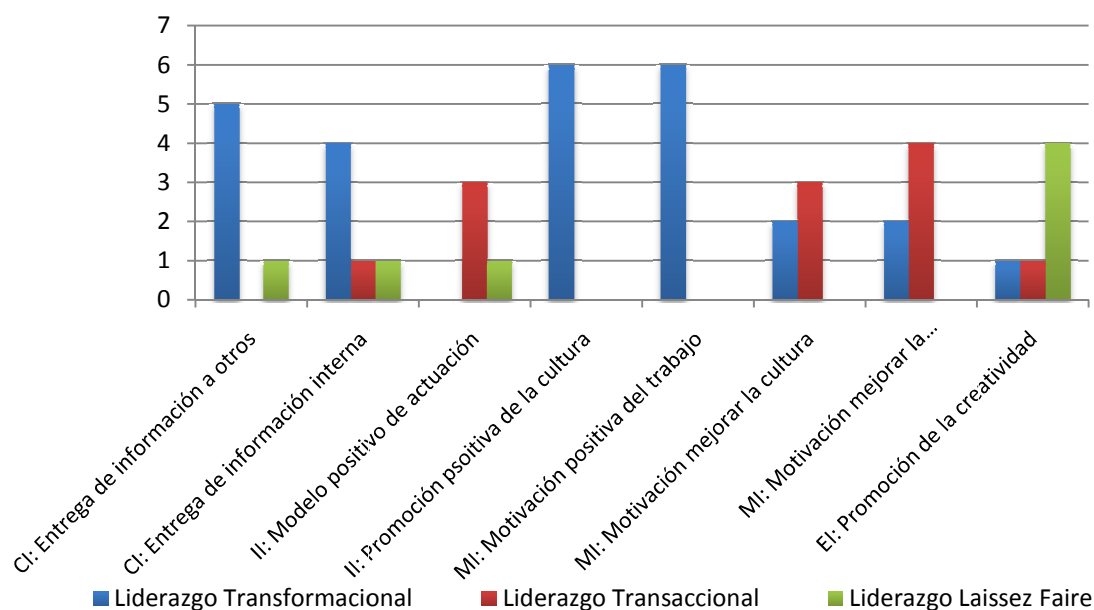
GRAFICO 66: Frecuencia de respuesta de tipo comunitarias en Comités de Copiapó



Fuente: Elaboración Propia

En el comité de Dalcahue, por su parte, el liderazgo transformacional es dominante y se presenta con mayor fuerza en las sub-dimensiones *Influencia Idealizada* y *Motivación Inspiradora*, en ambos casos, se trata de variables que tienen que ver con la exposición de ideas y promoción del optimismo y entusiasmo. Esto podría tener implicancias en la percepción sobre sus propios objetivos, quizás más apegados al trabajo de promoción de cultura, y en la vigencia del comité como una agrupación cuyos miembros mantienen altas expectativas sobre su trabajo. Sin embargo, no existe una correspondencia con la valoración del impacto que los miembros del comité puedan ejercer dentro de la comunidad, no intentando conseguir su apoyo o confianza, sino que funcionando bajo lógicas de recompensas y beneficios en ese sentido, y sin comprender claramente la necesidad de implicarlos en la toma de decisiones.

GRAFICO 67: Frecuencia de respuestas por Tipos de Liderazgo en Comité de Dalcahue

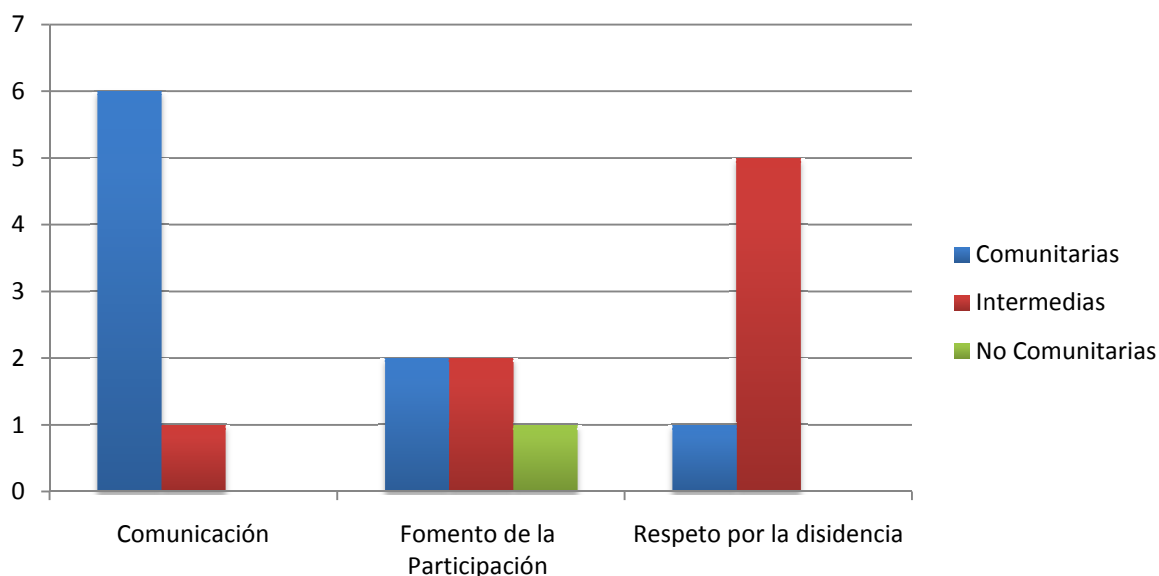


Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la *Comunicación* interna del comité, se aprecian habilidades comunitarias, es decir se presenta una positiva relación entre las miembros en las que hay cabida para las habilidades de cada una. Se observan respuestas más diversas en cuanto al *Fomento a la Participación* hacia afuera, lo que coincide con la descripción anterior que refleja una dificultad para verse a sí mismas con un impacto significativo en sus barrios. En cuanto al manejo de las diferencias al interior del comité, *Respeto por la Disidencia*, se aprecia una tendencia a resolver a través de la votación, con lo cual se pierden posibilidades de nuevas ideas y búsqueda de alternativas novedosas para enfrentar diferentes situaciones.

El siguiente gráfico muestra lo anteriormente descrito:

GRAFICO 68: Frecuencia de respuesta de tipo comunitarias en Comités de Dalcahue



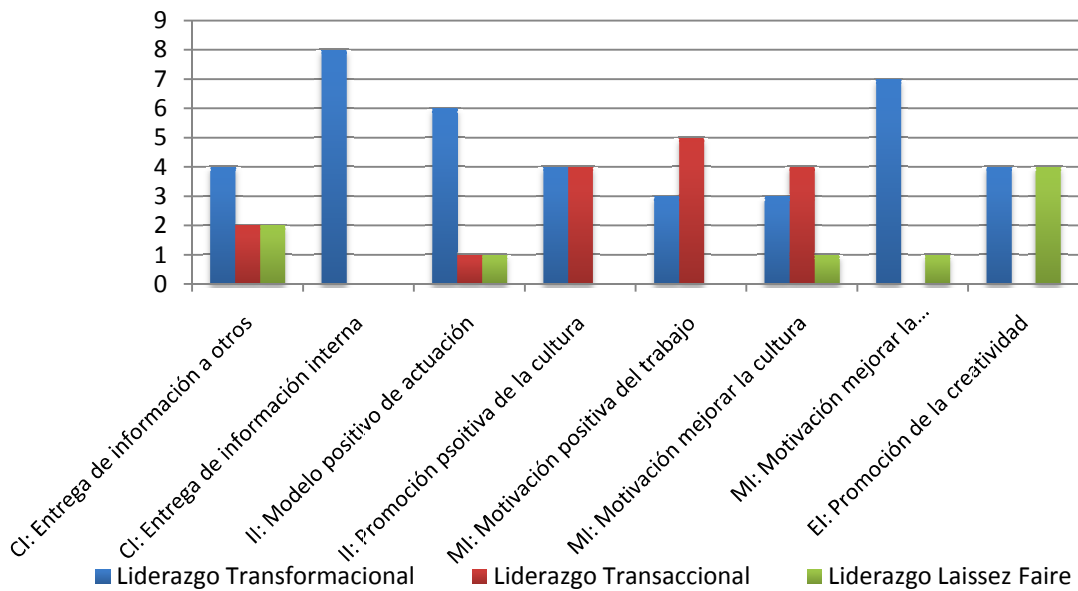
Fuente: Elaboración Propia

El comité de Dalcahue se ve como una agrupación que **considera importante la promoción de la cultura, mantiene altas expectativas sobre su propio trabajo, pero que maneja lógicas transaccionales para desarrollar vínculos con la comunidad, sin considerar claramente su participación en la toma de decisiones.**

Salamanca presenta mayor tendencia a los estilos transformacionales. Esto se apoya con los resultados sobre *Consideración Individual*, donde se observa una preferencia del 100% de los/as encuestados/as del comité de Salamanca por la alternativa transformacional sobre el traspaso de información y capacidades.

Luego, se le confiere amplia importancia a trabajar por intereses comunitarios, bajo la dimensión de *Motivación Individual*, referida en este caso a la capacidad de contar con el apoyo de la comunidad a partir de un trabajo representativo, a lo que corresponde además a un estilo democrático y de Liderazgo Comunitario. Sin embargo, otras respuestas de la misma dimensión no son dominantes, siendo más relevante el funcionamiento transaccional, como se aprecia en el siguiente gráfico:

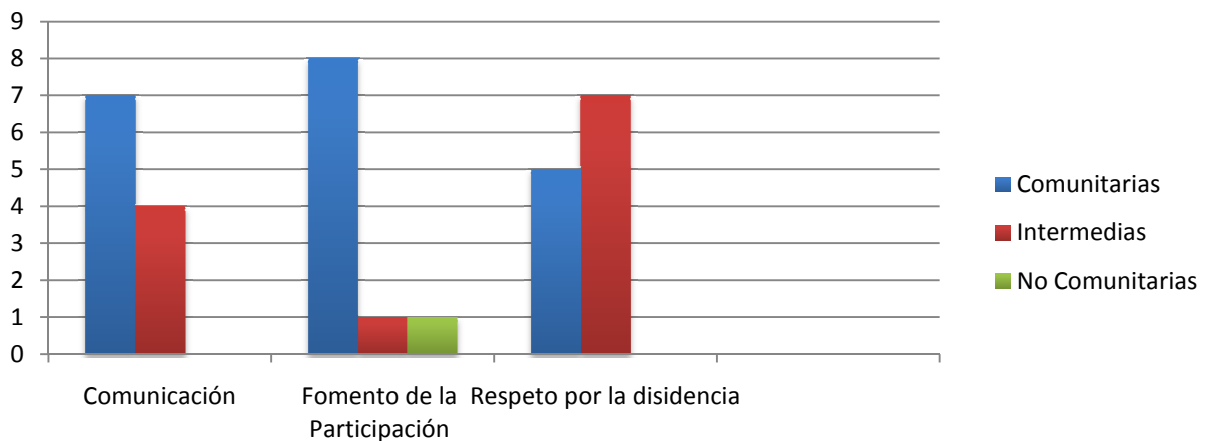
GRAFICO 69: Frecuencia de respuestas por Tipos de Liderazgo en Comité de Salamanca



Fuente: Elaboración Propia

Este comité presenta alto nivel de respuesta de tipo comunitarias, especialmente en las dimensiones de *Comunicación* interna y *Fomento a la Participación*. En este comité se aprecia alta cohesión entre las integrantes, quienes se reconocen con un alto impacto positivo en la vida del barrio. Todas las encuestadas manifiestan satisfacción por la realización conjunta de actividades y mencionan que todas tienen alto nivel de participación y decisión al interior del Comité.

GRAFICO 70: Frecuencia de respuesta de tipo comunitarias en Comités de Salamanca



Fuente: Elaboración Propia

Para Salamanca, a pesar de que existe una mayor tendencia a los estilos transformacionales de liderazgo, en este comité, la presidenta aparece repetidamente mencionada como imprescindible para el funcionamiento del comité. Esta dependencia contrasta con los resultados de Liderazgo Comunitario, que arrojan que los miembros se sienten parte de la toma de decisiones, pudiendo tratarse de una líder más carismática, y que por eso se proyecte como participante imprescindible. En términos de desarrollo comunitario, el hecho de que el líder sea imprescindible tiene una connotación altamente negativa, ya que dificulta la participación de los socios, sin embargo, en este caso podría tratarse más bien de un vínculo afectivo entre los miembros del comité y la presidenta, que se presenta como una persona que inspira e impulsa, pero no que centraliza la toma de decisiones o gestiones.

Podría decirse entonces, que **en niveles medios, el comité demuestra vocación por el servicio comunitario, y preocupación por horizontalizar las relaciones internas desde la transparencia y la toma de decisiones participativa.**

El comité de Lago Ranco, por su parte, muestra una configuración de alto nivel transformacional, muy por encima de los otros dos estilos. Entre sus respuestas no aparecen las alternativas Laissez Faire, y puntúa un 100% de preferencia la alternativa asociada a *Estimulación Intelectual*.

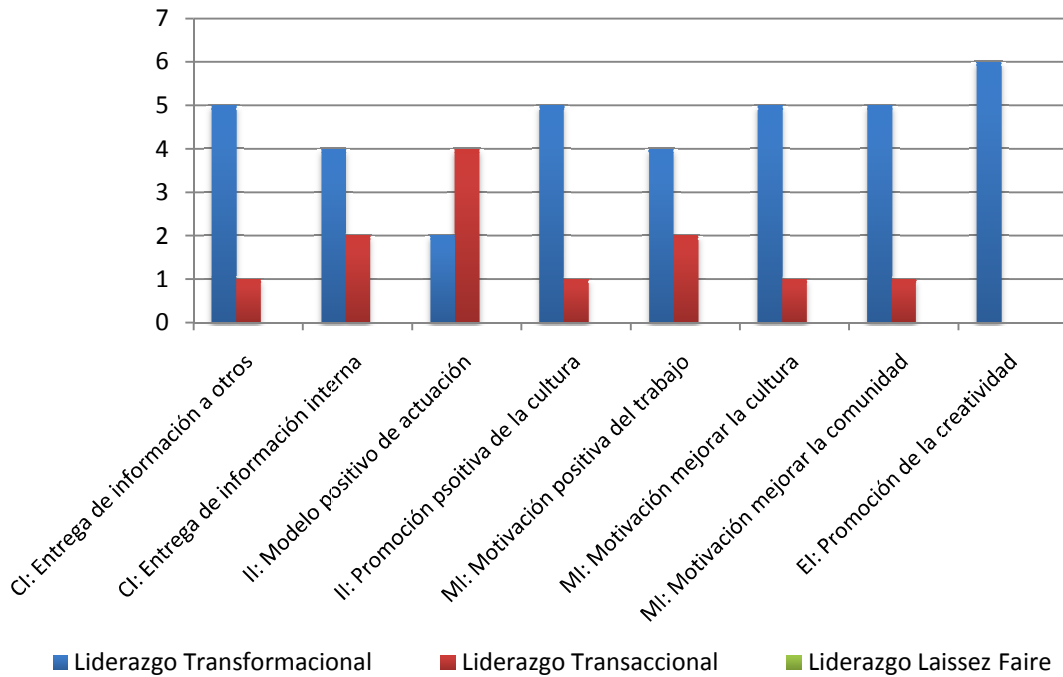
Profundizando en esta dimensión y comparando con la muestra general, Lago Ranco es prácticamente el único comité en darle importancia a la creatividad e innovación ante planes de trabajo. Es posible que esto se relacione con el nivel de educación formal de los miembros del comité, mucho más alto que en otros casos, y que puede corresponderse con un discurso más elaborado y/o un nivel de deseabilidad social mayor.

En cuanto a la dimensión de *Consideración Individual*, se presentan como un comité que conoce las necesidades tanto de su comuna como de los miembros internos, lo que les permitiría considerar las opiniones, para la toma de decisiones más adecuada en torno a sus actividades.

Muestran un alto interés en la promoción de la cultura como una elemento fundamental para desarrollo de su territorio. Es así como mencionan la importancia de la historia mapuche en su comuna y la necesidad de rescatarla y promoverla. También se reconoce como una elemento positivo para la comunidad a través del trabajo que realizan, todo esto referido a la dimensión *Influencia Idealizada*.

El siguiente gráfico muestra la distribución del tipo de respuestas dadas en estas dimensiones:

GRAFICO 71: Frecuencia de respuestas por Tipos de Liderazgo en Comité de Lago Ranco



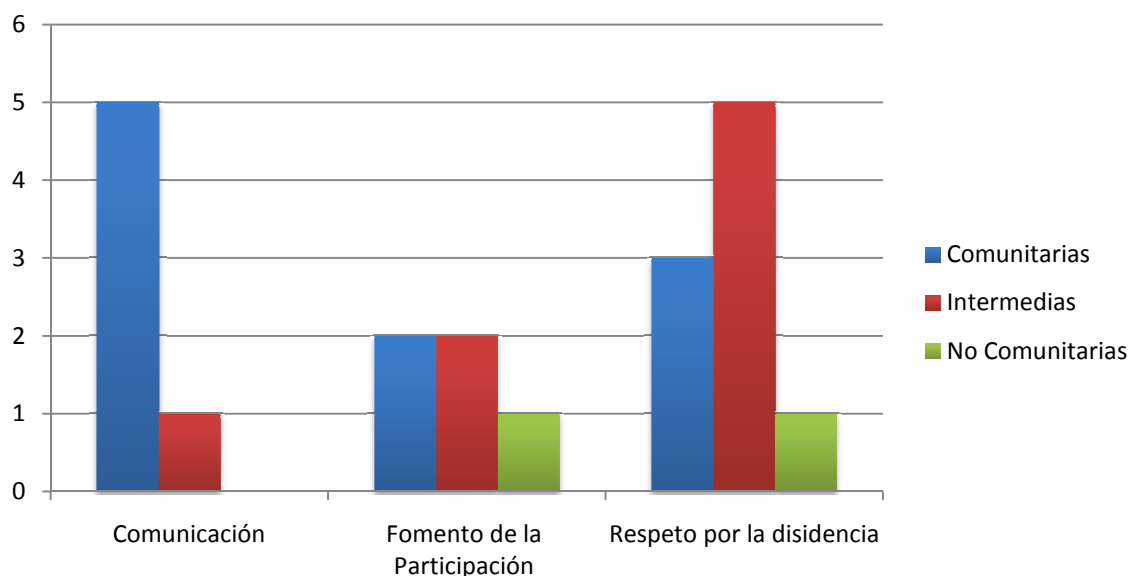
Fuente: Elaboración Propia

En este sentido, la pregunta sobre la persona imprescindible del comité es ilustrativa de un panorama distinto, ya que 4 de 5 entrevistados respondieron que efectivamente existe una persona de la que la vida del comité depende, sin embargo, dicho actor se divide entre el presidente (que también se elige a sí mismo), y una de las integrantes que no pudo ser entrevistada. Considerando la importancia de la capacidad de los líderes transformacionales y comunitarios para poder delegar, traspasar capacidades y competencias, y desarrollar a otros, hacen bastante incoherente la puntuación de esta respuesta. Esto podría reforzar la hipótesis de que se trata más bien de un discurso bien elaborado por sobre la acción misma del comité, o al menos así sería en términos de la dinámica interna del comité.

Luego, sobre la *toma de decisiones* y el *respeto por la disidencia*, los resultados no son tan categóricos, siendo poco clara la participación de la comunidad en la toma de decisiones, y, así como los miembros del comité se consideran participantes activos en las decisiones internas, no existe un énfasis claro en la búsqueda de diálogo y consenso, sino más bien se decide por mayoría.

Lo anterior puede verse reflejado en el siguiente gráfico:

GRAFICO 72: Frecuencia de respuesta de tipo comunitarias en Comités de Lago Ranco



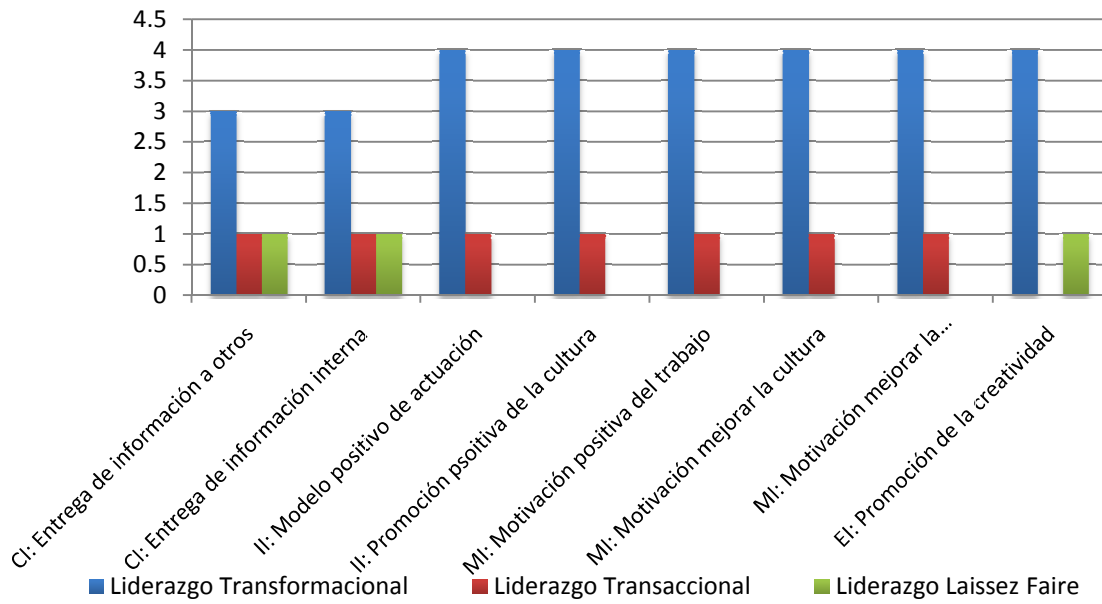
Fuente: Elaboración Propia

En definitiva, podría decirse que en este caso **el comité cultiva un discurso social y cultural de un nivel bastante alto desde el punto de vista transformacional, pero no necesariamente se condice con sus acciones dentro de la comunidad.** A esto se suman algunos atisbos de *efectos perversos* del liderazgo, como podría ser el presidente: él mismo se considera imprescindible, pero sus compañeros de comité no, lo que habla de una relación poco transparente.

En Puerto Cisnes se observa una alta preferencia por las alternativas de liderazgo transformacional. Las dimensiones *Influencia Idealizada* y *Motivación Inspiradora* mantuvieron idénticos puntajes en todas sus variables. Esta consistencia considera por una parte una preocupación por el tipo de imagen que el comité proyecta a la comunidad y entre sus propios miembros, asociados a discursos sobre metas comunes, proyecciones optimistas, y confianza en que el trabajo realizado cuenta con apoyo comunitario.

Estimulación Intelectual también es preferida, por casi todos los miembros, menos uno que decide la alternativa *Laissez Faire*. El énfasis en la creatividad parece positivo en este caso, por ser más coherente con el análisis de las demás preguntas.

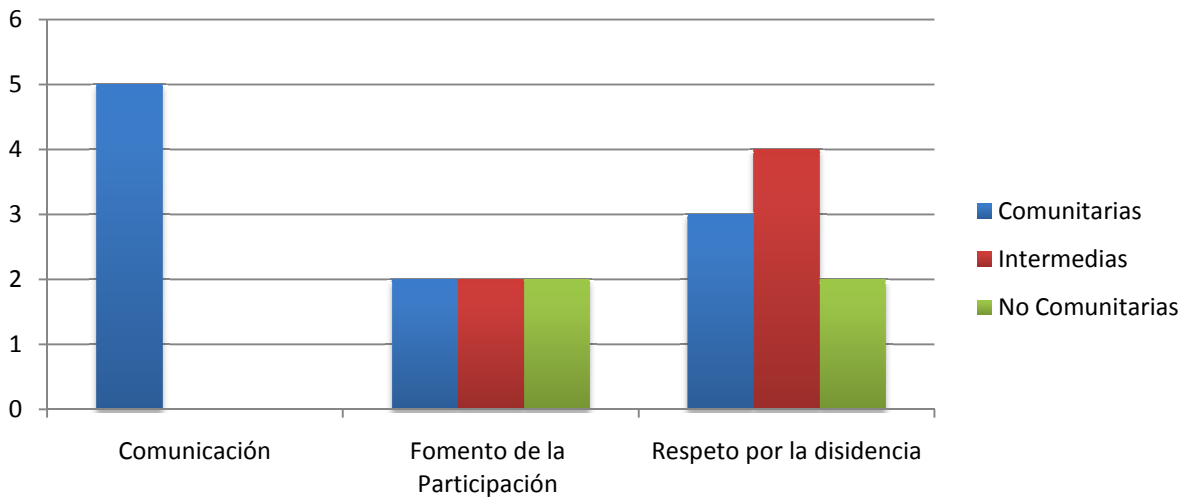
GRAFICO 73: Frecuencia de respuestas por Tipos de Liderazgo en Comité de Puerto Cisnes



Fuente: Elaboración Propia

El siguiente gráfico muestra las respuestas de tipo comunitarias que se manifestaron en este comité:

GRAFICO 74: Frecuencia de respuesta de tipo comunitarias en Comités de Puerto Cisnes



Fuente: Elaboración Propia

En este sentido, si bien 4 de 5 encuestadas declararon que la presidenta era imprescindible para el funcionamiento del comité, también se destacaron otros integrantes, lo que relativiza un poco el resultado, ya que no se depende sólo de una persona, lo que indicaría una dinámica más descentralizada, y a la vez, de un reconocimiento interno.

En cuanto a *Fomento a la Participación*, todas las encuestadas se consideraron partícipes de la toma de decisiones, pero en cuanto a incluir a la comunidad en la toma de decisiones, los resultados fueron más disímiles.

Finalmente, no hay consenso en la manera en que se deciden las cosas, integrando opiniones, decidiendo por mayoría, o intentando simplemente convencer a otros (*Respeto por la Disidencia*)

Considerando lo anterior, se podría decir de este comité que, si bien parece ser bastante transformacional, **puede existir aún una inmadurez en su funcionamiento como grupo. Con un discurso fuerte sobre las metas comunes y las expectativas de los propios logros, pero sin una integración con la comunidad. Sus fortalezas se mantienen en el ámbito interno con conciencia de que su imagen externa es relevante.**

Para el caso de Peñaflores se presenta una gran cantidad de respuesta de tipo transformacional en todas las dimensiones explicadas por este concepto.

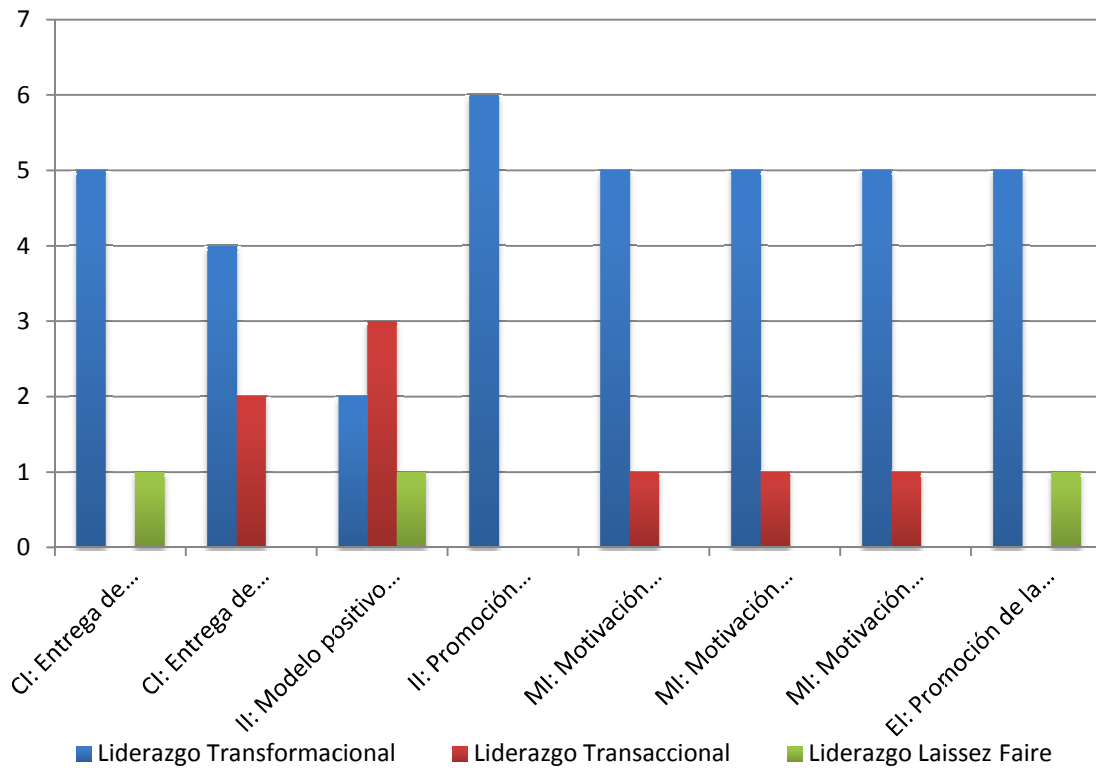
Todos/as los encuestados/as refieren tener un alto nivel de participación comunitaria y al interior del comité, conocen a sus vecinos y sus necesidades en cuanto a temas culturales. Del mismo modo la relación que tienen al interior de comités es manifestada como de mucha cohesión y aprendizaje conjunto de cada uno de los integrantes en torno a las actividades que realizan (*Consideración Individual*).

Del mismo modo, referido a la dimensión *Motivación Inspiradora*, se sienten haciendo un aporte sustancial en su barrio y efectivamente creen que el modelo de trabajo que desarrollan es un ejemplo para la comunidad ya que se definen como un grupo inclusivo que genera beneficios para la misma. Manifiestan que observan una valoración positiva de los que realizan en el barrio.

En cuanto a la dimensión de *Estimulación Intelectual*, también puntúan alto en cuanto a que se consideran creativos en la realización de actividades y dentro de la cual todos tienen un espacio para desarrollarla. Esto coincide con el tipo de actividades que realizan, donde juntan artistas de distintas comunas y distintas disciplinas para ser presentados en el barrio.

El siguiente gráfico muestra el tipo de respuesta dadas por este comité:

GRAFICO 75: Frecuencia de respuestas por Tipos de Liderazgo en Comité de Peñaflor



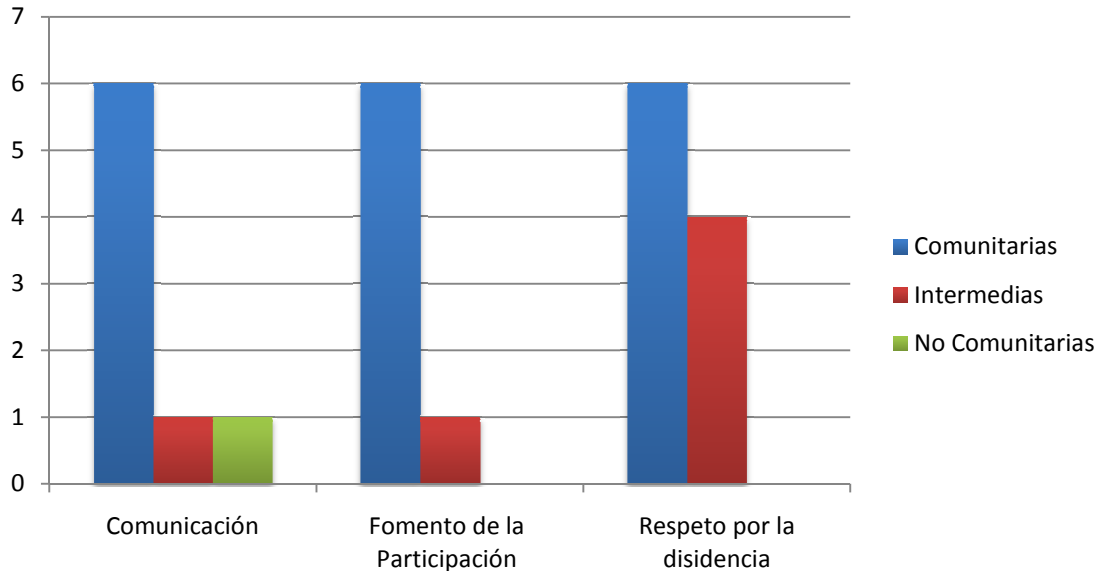
Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, en relación a las dimensiones comunitarias, la mitad de los integrantes encuestados sostuvieron que si la presidenta de la agrupación se retiraba el comité dejaba de funcionar. Esto se puede relacionar con una actitud más bien dominante, lo que podría expresarse en aspectos organizacionales y de gestión de conocimiento.

Al respecto, si bien tanto *Fomento de la Participación* como *Respeto por la Disidencia* tuvieron la totalidad de la elección de respuestas de alto nivel comunitario, se observaron matices en la selección simultánea de alternativas no comunitarias (decisiones sin conversaciones previas, una persona) o de nivel intermedio (decisiones por mayoría, cuatro personas).

El siguiente gráfico muestra la distribución de respuesta de tipo comunitarias en Peñaflores:

GRAFICO 76: Frecuencia de respuesta de tipo comunitarias en Comités de Peñaflores

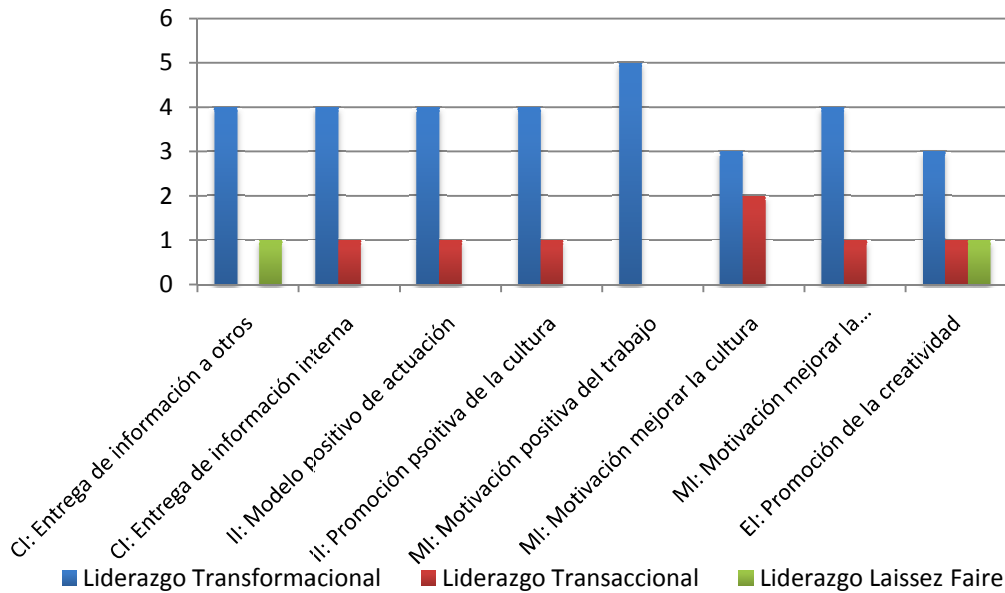


Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, podría decirse que se trata de un **comité involucrado e influyente en la comunidad, aunque con algunos matices de centralización de la información y capacidades, lo que disminuye en parte la participación real de otros miembros del comité fuera de la directiva.**

Sobre Putaendo, se observa que un 77% de los/as encuestados/as se decide por la alternativa transformacional. En este comité, la totalidad de los entrevistados considera que se expresa de manera optimista y entusiasta sobre el trabajo del comité. Luego, las alternativas transformacionales tanto para *Influencia Idealizada* como para *Consideración Individual* son seleccionadas de manera consistente, por 4 de 5 de los/as encuestados/as cada vez. Esto refiere a un trabajo enfocado tanto al interior del comité como hacia la comunidad completa. En este sentido, las respuestas de *Influencia Idealizada* hacen referencia a una consciencia y responsabilidad para cumplir roles de liderazgo al interior de la comunidad. A la vez, en el caso de *Consideración Individual*, se pueden plantear que existe un interés del comité por desarrollar y conocer las necesidades individuales tanto dentro como fuera del comité.

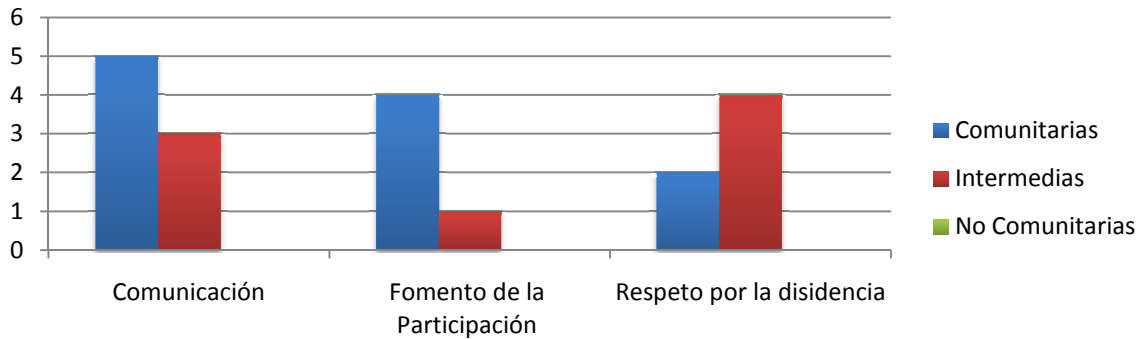
GRAFICO 77: Frecuencia de respuestas por Tipos de Liderazgo en Comité de Putaendo



Fuente: Elaboración Propia

En este caso, la totalidad de los/as encuestados/as no sienten que el comité dependa de ninguna persona en particular, lo que puede ser considerado positivamente, ya que podría arrojar pistas de una buena gestión de conocimientos y capacidades, además de tratarse del único comité de la muestra que no mencionó ningún actor. En cuanto al *Respeto por la Disidencia*, queda claro que se privilegia la votación por sobre el consenso y la integración de las opiniones. Por último, en cuanto al *Fomento de la Participación*, la toma de decisiones parece ser democrática e informada tanto al interior como al exterior del comité.

GRAFICO 78: Frecuencia de respuesta de tipo comunitarias en Comités de Putaendo

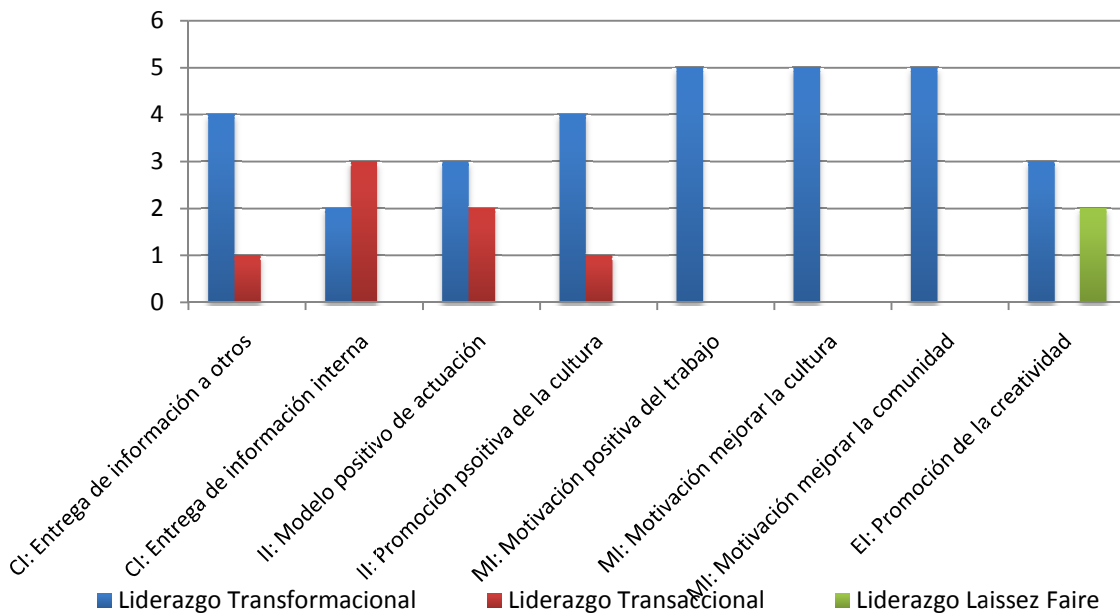


Fuente: Elaboración Propia

En resumen, se trata de un comité que ha puesto énfasis en la **integración de la comunidad, promoviendo su participación en las actividades culturales y discursos pro cultura**. Manifiestan estilos **democráticos en la toma de decisiones**, aunque aún no parecen haberse consolidado mayores capacidades para el diálogo.

En cuanto al caso del comité de Cerro Placeres, Valparaíso, se obtuvieron un 77% de respuestas del tipo transformacional, siendo uno de los dos comités que mencionan mayor cantidad de respuestas de este tipo. La opción transformacional de *Motivación Inspiradora* fue seleccionada por el 100% de los entrevistados, lo que podría referirse a un trabajo optimista, entusiasta, con altos niveles de compromiso y un discurso fuerte que se transmite dentro y fuera del comité. En este sentido, parece tratarse de un comité consciente y responsable de los roles de liderazgo que le toca cumplir, según los resultados de influencia idealizada. Por otro lado, sobre *Consideración Individual*, el rol desarrollador y de traspaso de capacidades parece estar un poco relegado a medidas de *Gestión por Excepción Activa*, enfocadas a la evaluación de las actividades.

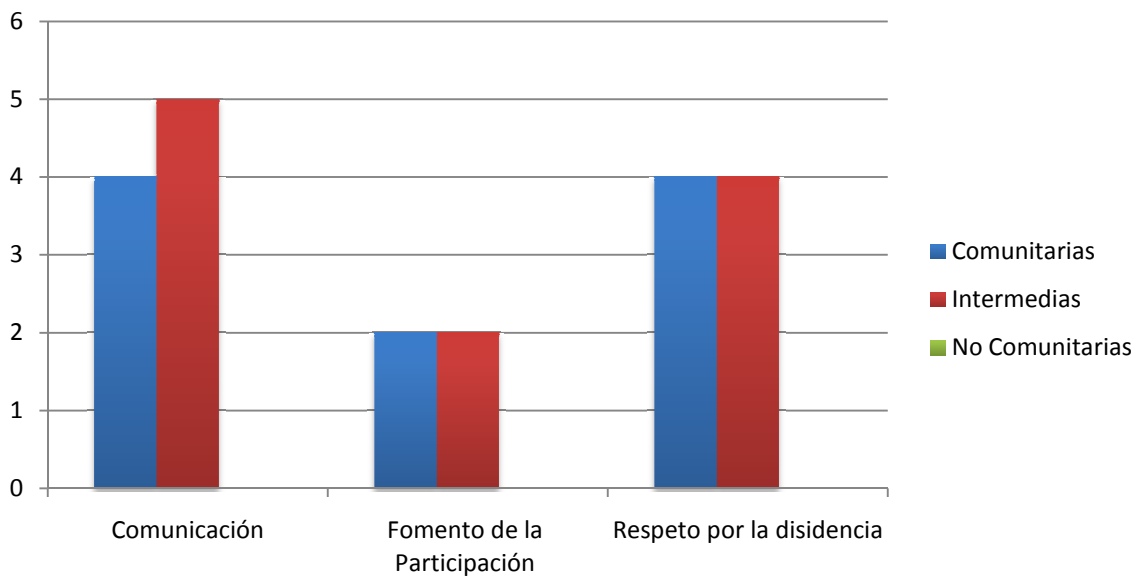
GRAFICO 79: Frecuencia de respuestas por Tipos de Liderazgo en Comité de Valparaíso



Fuente: Elaboración Propia

Sobre la dependencia o no de la vida del comité sobre alguno de sus miembros, dos de los cinco integrantes encuestados consideraron efectivamente que eso era posible, aunque mencionaron dos actores diferentes, lo que puede considerarse como una estructura menos centralizada, sin embargo, las respuestas sobre las estrategias de toma de decisiones (*Fomento de la Participación*) son ambiguas, y pueden referirse a estilos no muy participativos, sobre todo en la integración de la comunidad en la toma de decisiones y la centralización de las decisiones en la directiva del comité. Finalmente, se plantean preferencias iguales para la búsqueda de consenso y acuerdos por votación (*Respeto por la Disidencia*).

GRAFICO 80: Frecuencia de respuesta de tipo comunitarias en Comités de Valparaíso



Fuente: Elaboración Propia

En resumen, se podría considerar como un comité de altos niveles **de integración con la comunidad, motivadora e inclusiva**, pero, en términos internos, con prácticas aún algo **centralizadas en actores concretos (directiva)**.

Respecto del impacto del programa en estos comités, parece ser que ha habido una alta motivación en las personas, así como una instalación eficiente de herramientas iniciales de fortalecimiento para la

gestión cultural local. La mayoría de los entrevistados reconocen los aportes que el Programa ha hecho, recuerdan lo que hicieron, participaron activamente de lo que se les ofreció, etc.

Se observa que la forma en que han derivado los comités desde el cierre del Programa, sin los recursos e impulso de antaño, está relacionada a factores de contexto barrial. Aspectos como aislamiento/conectividad, urbano/rural, presencia/ausencia de redes, tipo de relación con el municipio, entre otros factores son elementos que se incorporan en la siguiente etapa del estudio. Así mismo, se profundizará sobre la percepción respecto de los aprendizajes obtenidos por los miembros en temas de planificación, gestión y elaboración de proyectos culturales y los niveles de empoderamiento para su participación actual.

En el ámbito de las motivaciones de los socios para formar parte del Comité, están fuertemente instalados objetivos como aportar a la superación de problemas sociales asociados al barrio, ya sea de carácter idiosincrático (desarrollo personal de la mujer en zonas rurales) y vulnerabilidad social (de barrios urbanos marginales). Desde esta perspectiva, el trabajo que realizan los comités se transforma en una herramienta social.

¿Dónde queda lo artístico cultural? Durante el terreno no siempre fue posible ver *in situ* las actividades y productos que realizan; sin embargo, la calidad de lo que producen también puede ser un factor determinante para que sus logros no se transformen sólo en una actividad social comunitaria y, en cambio, tengan un carácter artístico-cultural de calidad. Comités que trabajan con artesanía o preservación de tradiciones en zonas donde hay una especial preocupación por el rescate y la conservación de las mismas, son espacios y organizaciones que deben ser apoyadas para el logro del objetivo de conservación. Este puede ser otro elemento para pensar que algunos comités van tomando una forma distinta a la gestión social y, sin embargo, requieren quizá mayor apoyo para lograr mejorar las actividades que hacen.

Finalmente, si es que no se intenciona lo cultural como un elemento central, barrios como Salamanca pueden “cambiar de rubro”, sin mucha dificultad dependiendo de “quién ofrece más para subsistir”.

VII. ESTUDIOS DE CASOS

A continuación se presenta el análisis para los tres comités seleccionados para el estudio de casos, a saber Escuela de Circo los Placeres de Valparaíso, Organización Cultural Putaendo Histórico de Putaendo y Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia de Dalcahue.

Las tres organizaciones serán analizadas desde la organización interna, la relación con otros, elementos de autogestión y proyecciones.

ESCUELA DE CIRCO PLACERES

DESCRIPCIÓN GENERAL

La Escuela de Circo Los Placeres es una organización reconocida a nivel barrial, como un organismo de carácter social y artístico. Se observa en el discurso de los actores entrevistados una coherencia en el proceso de crecimiento y evolución de la misma.

Es posible determinar que se ha constituido como un actor relevante en la vida cotidiana del sector denominado Placeres Alto. Es una organización conocida en cuanto a su existencia, objetivos, quehacer y organización.

En cuanto a su existencia, es reconocida como resultado de las acciones desarrolladas por PCCHB y del entusiasmo posterior que los miembros de la organización han sostenido en el tiempo. Las y los integrantes adultos de la organización no parecen tener historia común antes del Programa; simplemente se mantienen en una motivación común que los une en torno a lo desarrollado en el Programa. En cuanto a los asistentes a los talleres (niñas, niños y jóvenes) se aprecia más historia común previa con el barrio y entre ellos, aunque esto no se da necesariamente con todos las niñas, niños y jóvenes que asisten a los talleres, ya que la convocatoria es abierta más allá de los límites del barrio. En este caso, aunque la identidad territorial actual de la escuela traspasa la frontera del Cerro Los Placeres, la incorporación de miembros activos e interesados provenientes de fuera del barrio es un elemento que se considera que fortalece a la propia Escuela de Circo.

"No, entre la Claudia y yo las dos venimos del mismo espacio que fue el programa Creando Chile en mi Barrio, ella como animadora y yo como una dirigente vecinal. Después se fue uniendo la demás gente (...) los niños que comenzaron la escuela de circo tenían que ver con mi sector, mi población (El Progreso), más o menos. Obviamente igual estuvieron otros niños de otras poblaciones (...) Y estaban las niñas, los niños de la Laguna, ahí hay una relación (...) Alguna conexión había (...) Ahora, claro, ingresaron los niños nuevos y distintos y que no tienen conexión directa con nosotros". (María Victoria, Escuela de Circo)

"[Referido a la Escuela de Circo](...) nació de cuando estuvo el programa Chile Mi barrio, se formó la mesa barrial de todas las juntas de vecinos, artesanos, de ahí está la idea de la escuela de circo y se formó ahí,

con el entusiasmo (...) fue Claudia, que era del Consejo de la Cultura (...) los otros son gente entusiasta, de los grupos que formaron esto, la junta de vecinos, centro cultural (...) no se conocían de antes, estuvieron casi dos años con nosotros y ahí se formó una relación más o menos (...)". (Sergio, Organización Local)

Existe consenso en que los **objetivos centrales de la escuela** se refieren, por un lado, a aportar al desarrollo psicológico y social de niños y niñas en condiciones de alta vulnerabilidad social y, por el otro, a formar artistas circenses de calidad.

"[el objetivo es] llegar a ser escuela de circo, una escuela de circo integral, no solamente que aborde las temáticas de circo (...) la idea es que cada niño que participe sea integral. Por ejemplo pensamos el proyecto con "Odontólogos sin Fronteras", porque el circo, lo bonito y que tengan mala dentadura, que no sé poh, sufra de dolor de muelas! (...) y el trabajo con el Gabriel²², como la parte formación psicológica social (...)". (María Victoria, Escuela de Circo)

"Que los chicos que entran a la Escuela de Circo aprendan una disciplina artística, pero también se conviertan en personas más integrales en función de los servicios que la escuela ofrece". (Carolina, Dirección Regional)

"(...) porque se supone que donde se formó, arriba, es un barrio medio complicado, hay mucho niño que está en riesgo y la Escuela de Circo ha servido para incentivar a estos cabros a no cometer, meterse en la droga, ni el alcoholismo. Hay gente mayorcita, lolos mayores, hay infantiles ahora, hay niñas, que con este motivo han dejado de juntarse con personas que no corresponde, gente mala. Yo creo que el motivo principal ha servido para eso." (Sergio, Organización Local)

En este aspecto es interesante destacar la connotación de **formación integral** que es reconocida por los distintos agentes externos y resaltada por los actores internos. La formación ofrecida no sólo se orienta al desarrollo del perfeccionamiento de la técnica, sino que el proceso que implica llegar a tal perfeccionamiento considera disciplina, esfuerzo y organización por parte de los niños, jóvenes y adultos integrantes de este colectivo.

La actividad misma de la Escuela de Circo es concebida como un espacio de formación de personas, tal como es entendido normalmente por las instituciones educacionales formales, lo que le otorga un carácter de seriedad y confianza a su quehacer observado interna y externamente.

"Pero la Escuela de Circo en sí lleva como a muchas más cosas. O sea yo el tema del circo en sí lo aprendí, lo conocí, por la Estela²³ me metí a este tema y me he dado cuenta de que en el fondo es un mundo gigante, que te abre muchas posibilidades a nivel como de creación, a nivel de... es una disciplina también, así que te da como la instancia de formarte, de exigirte, de superarte y tanto a la gente que estamos un poco a la cabeza, como a la gente que estamos formando: a los niños". (María Victoria, Escuela de Circo)

²² Monitor de la Escuela de Circo

²³ Encargada de una capacitación durante la ejecución del PCCHB

La organización muestra un perfil claro y transparente en las **actividades que desempeña**, tanto para los integrantes de la misma como para los agentes externos entrevistados. En este sentido, la Escuela de Circo Los Placeres desarrolla un entrenamiento de artes circenses para niños/as y jóvenes con una frecuencia de entre 2 y 3 veces por semana. Asimismo, a fines de año realizan audiciones, con el propósito de seleccionar a los niños/as y jóvenes nuevos que formarán parte del grupo el año siguiente. En esta audición se pone énfasis no sólo en las habilidades físicas y artísticas, sino cognitivas y emocionales que les permitan formar parte de la disciplina y los comprometan con el nivel artístico requerido para la propuesta.

Durante el año 2012, el desarrollo de las **actividades internas del grupo** (entrenamientos y producción) estuvo orientado en gran parte a la preparación de la denominada *Gala de Circo*, que marcó un hito de esta escuela, demandando alto compromiso y envergadura.

El año pasado... no recuerdo bien la fecha pero acercándose a septiembre me parece que fue o posterior, ellos hicieron su primera gala. O su primera muestra semi profesional en la Universidad Santa María. Con música en vivo, con proyecciones. Estuvo muy lindo en verdad. Si tú lo miras desde acá, hay muchas cosas que mejorar desde la línea artística, escénica y todo lo que se quiera, pero de verdad fue un trabajo súper bien pensado. Entonces, ellos estuvieron todo el año pasado en eso: trabajando y preparándola". (Carolina, CNCA Regional)

En vista del buen desempeño de la escuela y del éxito de la misma, este año la Universidad Técnica Federico Santa María les ha cedido nuevamente el espacio para realizar la Gala 2013. Además de ello, han realizado pequeñas presentaciones como resultados de convenios formales o informales con otras organizaciones, lo que les permiten difundir su trabajo y perfeccionarlo.

Consolidando su rol como actor del territorio han logrado transmitir su **idea de cultura** a otros, siendo los discursos internos y externos coherentes en esta dimensión. La cultura es vista como parte de la identidad de los territorios, la que debe promoverse y fortalecerse en los mismos para que se manifiesten expresiones diversas, creadas y trabajadas por personas habitantes de los barrios.

"Aquí nosotros descubrimos que había mucha, mucha gente, muchos cantantes! Hay un grupo folklórico que es de la Villa Berlín, como del medio, que toca música andina, muy bueno! No teníamos idea que existían (...) Y ahora con todos esos grupos, con todos esos talleres que se hicieron como eso de los monos gigantes, que lo encuentro genial, no tienen dónde ya estar. Entonces se encierran en sus sectores, pero es que en ellos tampoco hay espacio y se van desmotivando, y ya no va haber eso...". (María Victoria, Escuela de Circo)

"(...) arte, danza, perfecto. Yo creo que el circo también va por ahí, yo creo que va por ahí, llevar el arte a los cerros, y ver que los mismos integrantes de los cerros, en este caso los niños que son especiales, también pueden hacer arte, pueden hacer cultura". (Sergio, Organización Local)

"(...) la visión clara de que la actividad cultural sí puede mejorar la calidad de vida de las personas porque tienen prácticas que así lo demuestran (...), el arte como manifestación de la cultura". (Carolina, CNCA Regional)

RELACIONES INTERNAS

El equipo

La Escuela de Circo Placeres se constituye de un grupo humano compuesto por un equipo central, niñas, niños, adolescentes y apoderados de los mismos. El equipo central lo componen seis personas -de diferentes edades y ocupaciones- que orientan su labor a la creación artística, gestión administrativa, producción y financiamiento de las actividades de la organización. Parte de este mismo equipo es el encargado de los talleres y entrenamientos continuados que se ofrecen a los niños. Adicionalmente, existe un grupo de seis apoderados de los niños, considerados como parte de la Escuela, que colaboran estrechamente con el desarrollo de las actividades. Finalmente están los propios niños, considerados los artistas, en su gran mayoría de entre 11 y 13 años, además de algunos jóvenes que participan de las actividades. Poseen personalidad jurídica y están inscritos en Chile Proveedores, con lo que tienen la aspiración de participar en licitaciones públicas. Internamente poseen un instructivo de trabajo que les permite dar a conocer, tanto a niñas y niños como a apoderados, los requisitos y exigencias para formar parte de la Escuela de Circo.

El alto grado de organización interna se expresa, además, en la planificación de actividades anuales, así como en la distribución de tareas al interior de la Escuela: Por una parte, una líder vecinal -que oficia de Presidenta desde el aspecto formal- y una encargada del área artística, serían la dupla motor de la Escuela; ellas, junto al encargado de finanzas y a tres personas encargadas del área de entrenamientos y talleres, orientan la dirección de la escuela en el ámbito creativo y de gestión. En términos de las relaciones hacia afuera, es la encargada del área artística quien, tanto por sus habilidades comunicacionales como por su capacidad emprendedora tiene la misión de generar convenios y gestionar recursos.

Los ámbitos de reunión se manifiestan en dos líneas: reuniones de equipo y entrenamientos. La frecuencia de las reuniones depende de la necesidad de informar y/o tomar decisiones respecto de aspectos de una actividad concreta. Dependiendo del perfil de la misma, participa el equipo central, los apoderados y/o los niños; éstos últimos, en general participan opinando sobre aspectos de contenido, vestuario y/o maquillaje en las actividades de exhibición. Por otra parte, los entrenamientos se realizan con una frecuencia de dos o tres veces a la semana y la participación de los artistas (niñas, niños y jóvenes) es obligatoria.

La comprensión y descripción sobre la organización interna de la Escuela presenta algunas diferencias entre quienes ven desde dentro la organización y quienes la observan desde fuera. Asimismo,

dependiendo de la distancia con que observan la Escuela, habría una diferencia de percepción entre los agentes externos consultados (Organización Local v/s CNCA regional).

Desde dentro de la organización se destaca el trabajo en equipo y la claridad en los roles al interior de la misma, lo que permitiría una fluidez y eficiencia en el desarrollo de las actividades habituales. En este sentido, se plantea como una organización con una distribución de tareas marcada por las habilidades de cada persona, donde las decisiones y procesos creativos se realizan en conjunto y las decisiones consensuadas.

“Trabajo en equipo (...) todo se consulta, todo se plantea, todo se habla, nadie es como pasado a llevar. / (...) a medida que hemos ido avanzando se han ido delegando las tareas. (...) Perseverancia, porque es un trabajo que no ha sido fácil, o sea, con mucho obstáculo y harto esfuerzo personal... y harta entrega (...) una instancia de crecimiento, de creación, de trabajo en equipo”. (María Victoria, Escuela de Circo)

“Todos tenemos funciones definidas (...) somos tres personas que estamos a cargo de entrenamiento. Bueno, un chico es psicólogo, yo soy ingeniero civil industrial y el otro niño estudia ingeniería electrónica, pero tiene que ver más con las habilidades de cada uno y las capacidades como de organizar al grupo y saber... Igual nos hemos formado. Fuimos a convenciones de circo (...)”. (Andrea, Escuela de Circo)

A pesar de la relación horizontal del equipo central, y de la formalidad de cargos asociada a la personalidad jurídica de la Escuela, entre los agentes consultados se resalta la **conducción y liderazgo** en todos los ámbitos de la organización de una persona en particular. En este sentido, se reconoce que el mayor conocimiento y preparación de una de las integrantes – ex animadora cultural- hace que ella asuma naturalmente el rol de directora de la Escuela, aun cuando no lo posee formalmente. Este tipo de relación de liderazgo es aceptada naturalmente por las personas entrevistadas, destacando las capacidades de esta integrante como un aporte fundamental para el desarrollo actual y futuro de la organización.

“La Claudia ve la parte de gestión, la parte como de generar lucas, de visualizar, entre comillas, el negocio. Ve la parte creativa... entre todos vemos la parte creativa, viendo videos, generando ideas con el equipo, pero ella ve como más la parte gestión y también como un poco el curso... ella es como un poco la directora de esto. Hace como... la idea principal, ve cómo organizar un poco los hilos de todo para que la máquina funcione. La María Victoria es un poco a la par con ella. Pero la Claudia obviamente está mucho más metida en el tema de cómo hacer gestión cultural”. (Andrea, Escuela de Circo)

“(...) me refiero al primer año, se nos dio la posibilidad de las presentaciones a través de la Claudia que como gestora y en el fondo es como la... en ese sentido es el motor, tiene como hartas habilidades para eso”. (María Victoria, Escuela de Circo)

Asimismo, es interesante observar que en los discursos de las dirigentes entrevistadas, si bien la otra líder es “la de los contactos”, esta actividad sería de común realizada por la otra líder, aunque se distribuyen algunas de las tareas relacionadas entre ambas.

[Referido a quién se encarga de los contactos externos] “Generalmente es ella, si ella porque ella es como que la lleva un poco, yo digo siempre es como que tiene los contactos. Depende qué cosa tenemos que, por ejemplo, el contacto con los bomberos me toca a mí como otras cosas, y ya a nivel profesional o más importante lo hace ella sí, y que tiene que ver con un tema de su experiencia más que nada. Lo tiene como en su ADN”. (María Victoria, Escuela de Circo)

“(…) lo que pasa es que estaba la Santa María²⁴, con la Claudia fuimos los dos hablar, como en la Santa María nos dijeron que sí fuimos hablar con la profe Cecilia, que era la encargada de... es la jefa de informática y fuimos a hablarle, fuimos a contar las cosas que necesitábamos, como a contare en que íbamos y ella nos aportó”. (María Victoria, Escuela de Circo)

“Por ahí con los grupos con que participa la Claudia con los jesuitas, no sé. Los jesuitas tienen mucho dinero (risas) y yo le digo a la Clau “Yo quiero tener todos tus amigos...(risas) Porque alguien de los jesuitas y los de Lipigas y entre eso “Porque no vamos a presentarles...” y le hicimos una presentación a Lipigas, nos fueron a ver a una práctica, les gustó y de ahí nos salió el tema de los afiches, nos regalaron los afiches que eran las dos cosas que nosotros no teníamos el dinero. Lo demás salió de nuestros bolsillos, entre el Luis, la Claudia y yo que después lo recuperamos”. (María Victoria, Escuela de Circo)

Dependiendo de la perspectiva del observador externo –local/territorial o institucional/formal- surge en los relatos externos una u otra líder –la formal o la natural- en la percepción acerca de la gestión de la Escuela.

“(…) Y ahora que me estoy acordando, creo que sacaron personalidad, no estoy seguro cien por ciento, creo que tienen personalidad jurídica, porque ese es un gran logro que han hecho, porque si es así, tienen que tener directiva formada, para postular a los proyectos. (...) las dos que conoces tú, María Victoria, que son las mandamases, y dentro de los chicos que están participando, los mayores son los que se encargan de los menores. (...) tienen incluso unos papás que están integrando una especie de directiva, hay un tesorero, hay un presidente, llamémoslo así, más los encargados que son María Victoria y ellos, que son los que mandan, los que coordinan todos los trabajos”. (Sergio, Organización Local)

“La fortaleza es que existe un compromiso y un liderazgo de la persona que lo está llevando, que es Claudia, lo que a su vez es una debilidad, porque nadie tiene la seguridad de que Claudia va a estar siempre ahí. Por lo tanto, esa poca visibilidad de un segundo liderazgo a bordo o la dependencia de ese alguien para que las cosas resulten, siempre juega en contra a la hora de que suceda lo que tenga que suceder... no sé, que la Claudia se vaya. (...) logran transmitir este hilo de la buena comunicación y de las buenas relaciones interpersonales entre los participantes, la generación de confianzas, la comunicación”. (Carolina, CNCA Regional)

De las citas anteriores se desprende que, desde el punto de vista del representante de la organización local consultado, la visualización de la organización interna de la Escuela es bastante parecida a la opinión de los actores externos, enfatizando el trabajo en equipo, además de su carácter abierto y

²⁴ Universidad Técnica Federico Santa María.

colaborativo. En otro nivel, la representante de la institución pública entrevistada tiene una mirada más distante de lo que sucede al interior de la Escuela, ya que su vínculo se produce con la líder natural de la misma, y refleja la preocupación por la debilidad del tipo de liderazgo externo que se ejerce actualmente. Considera que el liderazgo y, por tanto, la proyección de la escuela, está personificada en la líder más fuerte y que eso puede provocar un riesgo para la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

Liderazgo en la actividad mayor.

Durante el año 2012, la organización interna de la Escuela se orientó hacia a un objetivo mayor: la realización de la *Gala de Circo*. Esta actividad fue el eje de la organización interna, los entrenamientos y las gestiones para consecución de recursos, así como de las reuniones del equipo central.

La Gala tuvo una forma específica, con plazos determinados y tareas planificadas, lo que refleja una capacidad de planificar y distribuir el trabajo en el tiempo. En este punto, las entrevistadas (de la Escuela de Circo) dejan ver la importancia de la líder natural en la organización de todo el evento. Es ella quien motiva, impulsa, consigue recursos, orienta artísticamente y, finalmente, está inserta en todos los ámbitos decisionales:

“Teníamos pensado presentarnos en un lugar (...). Por los contactos de la Claudia y también por Creando Chile mi Barrio, con las ganas que tenía la Universidad, la Santa María, de acercarse al cerro con actividades por acá de distinta índole, se fueron armando los lazos. (...) la Santa María hizo un trabajo de finalización de año de grupos que ellos apadrinan, de niños, y le piden a la Escuela de Circo, que en ese tiempo que no era escuela de Circo, que haga una representación, entonces los chicos presentaron individual, hicieron unas rutinas, (...) alguien lo vio, le gustó, por ahí surgió la idea, (...) ellos supieron que nosotros queríamos hacer una presentación (...) y surge el ofrecimiento del Aula Magna (...)”. (María Victoria, Escuela de Circo)

“(...) cada uno fue buscando (...) la historia, (...) y estudiando, todos saben que los Incas su dios era el sol, la Claudia dijo que el Sol tiene que ir como personaje por tal cosa y la Claudia “que la princesa y no sé qué”... y así se fue armando”. (Andrea, Escuela de Circo)

Este liderazgo parece ser efectivo, ya que logra involucrar a todos los niveles de participación en las actividades: el grupo de adultos a cargo y las niñas, niños y jóvenes se motivan y se entregan plenamente a la tarea, aceptando las dificultades y los esfuerzos que ello implica y, finalmente, obteniendo un resultado satisfactorio que los motiva a trabajar otro año más.

“Es un proyecto donde nos embarcamos y le dedicamos hartos tiempo, hartas horas, no solamente en el entrenamiento. En el fondo hay muchas más horas y trabajo detrás para que la cosa salga bien: el tema de las entradas, la difusión, todo eso. (...) En el equipo nos delegamos ciertas tareas cada uno. Bueno, acá uno de los motores fue Claudia. Hizo la parte creativa, la parte gestión. Se maneja mucho más porque ella

estuvo como... tiene capacitación en esas cosas y nosotros, apoyando desde otros aspectos". (Andrea, Escuela de Circo)

Es importante destacar que el estilo de liderazgo permite un acuerdo en los objetivos generales, en las actividades mayores como de la Gala, en los roles asumidos por cada persona dentro del equipo, a la vez que parecen compartir las reflexiones en torno a las experiencias vividas.

"[Referido a la Gala] El objetivo fue darnos a conocer en nuestro trabajo, yo creo que ese fue el objetivo, si eso, el objetivo de darnos a conocer, mostrar nuestro trabajo". (María Victoria, Escuela de Circo)

"[Referido a la Gala] (...) darse a conocer como escuela, aparte igual te da como... el tener como una meta grande, te da como un objetivo para trabajar y una inspiración también distinta para trabajar, que sólo ir a aprender técnica". (Andrea, Escuela de Circo)

Finalmente, la organización posee un sistema instalado de **evaluación de sus actividades**. En este sentido, pareciera ser que las instancias de reflexión colectiva que actualmente realizan, reflejadas en evaluaciones compartidas por todos los integrantes, les sirve de motivación futura y de perfeccionamiento de la disciplina.

"(...) se conversa. Bueno, tuvimos una jornada de evaluación después de la gala. Nos juntamos, no sé, a las ocho de la noche y terminamos como a las cinco de la mañana, porque ese es como el espíritu. Bueno, analizas punto por punto, recibimos muchas felicitaciones de muchos lados, pero en el fondo también como ir viendo cuales son los puntos que todavía hay que mejorar". (María Victoria, Escuela de Circo)

"(...) nosotros igual revisando, no se po, yo soy igual perfeccionista, entonces revisamos los videos y siempre hay cosas que mejorar, pero para haber sido la primera presentación grande, la primera gala, en un lugar tan grande, donde habían como tantas cosas que cubrir; el balance general es súper positivo" (Andrea, Escuela de Circo)

De estos procesos de evaluación se desprende de las entrevistadas de la Escuela que, tanto el nivel de exigencia, como el de compromiso con la labor es alto:

"Buena. Tuvimos muchas críticas de nosotros mismos, por esta inexperiencia, como te decía endenantes, de que tenemos mucho que aprender todavía, todo lo que significa, porque fue un desgaste inmenso (...)" (María Victoria, Escuela de Circo)

"De hecho la pauta de entrenamiento también incluye una parte como para sentarse, evaluar, preguntar, como que haya un feed-back también con los niños. Porque nos dimos cuenta de que, en algún minuto, estábamos como caballo de carrera y como que ellos también resintieron como la parte de: ino nos preguntan a nosotros!". (Andrea, Escuela de Circo)

Es interesante destacar que esta organización no refiere **conflictos internos**, sino más bien un equipo que logra compartir las dificultades y trabaja en base al consenso. Mencionan como una dificultad especial la relación con los niños, sobre todo las más pequeñas y aquellos que se están incorporando recientemente, y la necesidad de transmitirles la exigencia que se requiere para el logro de los objetivos.

"No, hemos tenido diferencias, pero nunca han llegado a discusión ni enojo. Hemos tenido problemas con las niñas, hemos peleado". (María Victoria, Escuela de Circo)

"O sea como a nivel de que "no me parece", "no me parece" no, porque en general siempre llegamos a un consenso, porque igual siempre buscamos... como que miramos alto. Siempre como que estamos buscando... bueno, siendo realistas pero como lo mejor". (Andrea, Escuela de Circo)

Asimismo, respecto de instancias de preparación de la gala, realizan un mea culpa referido a las largas jornadas de trabajo con los niños, jornadas que por inexperiencia repercutieron en el desgaste momentáneo del equipo

RELACIÓN CON OTROS

Profundizando en **la relación de la Escuela de Circo Placeres con el barrio**, es posible observar que la organización ha sido capaz de movilizarse y desarrollarse con recursos propios y relaciones directas con la comunidad y, a través de ésta, la generación de redes de apoyo con organizaciones e instituciones diversas.

Relación con el barrio y la comunidad de Placeres.

En esta experiencia cultural **la noción de barrio** está vinculada al cerro que la alberga, Los Placeres, más que a una villa o población determinada. En específico a la zona de Placeres alto, donde se encuentran radicadas las instituciones que prestan la infraestructura para sus entrenamientos habituales. Sin embargo, las informantes de la organización no perciben un alto nivel de presencia ni de identificación con la zona.

"Placeres (...) o sea más allá de que participan algunos niños, del sector, no tienen una relación (...) la veo como más ajena en relación al barrio. Funcionamos en el barrio, las entidades que nos prestan el local son del barrio -bomberos y el consultorio son parte de la comunidad- y entonces desde ese punto de vista está relacionado, pero como en el diario vivir siento que no hemos tenido todavía las posibilidades de mostrarnos mucho en el barrio (...) bueno, ahora tenemos otra relación que tiene que ver con el barrio nuestro, con dos hogares [de menores], estamos armando una relación. (...) quizás incorporar a los niños del hogar por el hecho de vivir en Placeres, también es como una vuelta de mano a las ayudas que hemos recibido." (María Victoria, Escuela de Circo)

Este bajo nivel de identificación con el barrio se contrapone a la percepción de los informantes externos, quienes declaran que la Escuela de Circo tendría una presencia importante en el cerro:

"(...) yo creo que la escuela de circo se ha destacado en Placeres, porque nunca tuvimos una escuela de circo, y en cada actividad, en cada cosa importante, ellos están presentes, ahora a fin de mes se inaugura la plaza, y yo creo que la escuela de circo irá a tener una participación, una presentación con sus chicos, igual que el conjunto folclórico, igual que la feria de artesanos. (...)". (Sergio, Organización Local)

“Ahí no estoy segura. Porque María Victoria era del Comité y que ahora tiene el Centro Cultural que tiene relación con la Escuela. Siempre está colaborando. Pero yo creo que la vinculación es territorial porque la escuela está en el barrio y también existe una vinculación desde las familias, pienso, los chicos que son integrantes que son del sector, aunque no todos son del sector, cuando llegan a sus casas y sus familias saben que vienen de la Escuela de Circo de Los Placeres”. (Carolina, CNCA Regional)

“(…) lo único propio del cerro, yo creo que pertenecen de todos lados del cerro, no sé si me entiendes, porque la escuela como te digo, se ha destacado en eso de rescatar jóvenes de todo el cerro, y eso lo hace ser propio”. (Carolina, CNCA Regional)

En este sentido, es posible pensar que la identidad de la Escuela con el barrio proviene de la relación, actividad y movimiento a nivel social y colectivo que la organización logra provocar en el sector. Asimismo, si bien la relación con Placeres no estaría atravesada por la temática circense propiamente tal, -ya que ésta forma parte de una cultura más universal, especialmente la del circo moderno-, aspira a desarrollarse, a conseguir un lugar físico de reunión y entrenamiento en el barrio. Por otra parte, en las actividades que la escuela ha realizado se han ido progresivamente instalando contenidos locales relativos a la región.

“[Referido a la Gala] Una presentación y ahí ¿qué vamos hacer? No sé! Como alguien un día a la Claudia, Ah! podríamos hacer algo con “Leyendas de Valparaíso”, buscamos leyendas de Valparaíso, porque esa era la condición, que tuviera que ver con la cultura y con la identidad de Valparaíso” (María Victoria, Escuela)

En cuanto a la **motivación y vocación de actuar de la Escuela en el cerro**, se observa como elemento primordial una preocupación por la situación de niños/as y jóvenes, junto con una intención de aportar en la ampliación de la oferta de oportunidades de desarrollo para este grupo. En esta línea de trabajo, la Escuela ha comenzado a desarrollar acciones orientadas a integrar a niños/as de hogares de menores del territorio, con la intención de favorecer su integración y reducir su condición de alta vulnerabilidad.

“(…) nosotros siempre hemos recibido ayudas de alguna forma y quizás incorporar a los niños del hogar por el hecho de vivir en Placeres, también es como una vuelta de mano a las ayudas que hemos recibido, porque se nos han abierto las puertas. Yo creo que está aportando o está comenzando a aportar, el hecho de convocar a los mismos niños de acá. Y la idea es que a medida que nosotros vayamos creciendo y haciéndonos conocidos (...) podremos ir mostrando cosas nuevas a la gente del barrio. Por (...) la integración, en este caso de los niños y también jóvenes, que se integren niños del barrio en la participación”. (María Victoria, Escuela de Circo)

“(…) rescatar los niños en riesgo, y también una de las exigencias de participar en la escuela de circo, es que tengan buenas notas, y por ahí por ese lado, los chicos han tenido cambios, y yo creo que es fundamental que los niños estudien y a pesar de que varios incluso no iban ni al colegio. (...) mostrar el circo, y a incentivar más a los niños a participar y como te digo, para mí lo fundamental es el rescate, insisto en eso, sino tendríamos un barrio lleno de drogadictos y marihuaneros”. (Sergio, Organización Local)

Pensando en las niñas, niños y adolescentes en riesgo como beneficiarios principales de la Escuela de Circo, se menciona la novedad que representa para ellos la temática circense. Junto con ello, existe una

imagen de calidad, trabajo y perfeccionamiento que se ha transformado en un ejemplo de esfuerzo para los vecinos. En este sentido, es posible visualizar que el comportamiento de la Escuela refleja una capacidad de vincular y motivar a otros, y formarlos en un estilo característico, respetado y admirado por el entorno.

“Yo creo que es una instancia que es llamativa para niños y adultos y ya, por ser una escuela de circo, llama la atención. Porque es algo entretenido, lúdico y a la vez, tiene la oportunidad de generarles como muchas herramientas a los niños. A lo mejor no están tan conscientes de ello, pero los ayuda a generar disciplina, a hacer mejor su convivencia con el entorno, a ser más respetuosos, más tolerantes y un montón de aspectos que igual se tienen que reforzar, ojalá con la familia, ojalá con el colegio, pero que la Escuela también trata de abarcar”. (María Victoria, Escuela de Circo)

“(…) yo creo que igual es una cosa que (…) a la larga también les va como dando una cierta identidad. Algo de qué sentirse orgullosos. Algo que nació como de la nada y que de a poco ha ido agarrando forma, de a poco ha ido teniendo más implementos. Igual nosotros soñamos con tener un lugar propio para entrenar y lo vemos como algo posible. Pero eso requiere de mucho trabajo y también requiere un tiempo. Yo creo que a la larga genera como una inspiración para otros proyectos que puedan surgir dentro de la misma comunidad en otras áreas. Pero ya el ver que algo que partió un poco de la nada, ha ido generando cuerpo y que en el tiempo se ha mantenido y se ha reforzado, yo creo que también es algo positivo”. (Andrea, Escuela de Circo)

En concordancia con lo anterior, las personas, habitantes del barrio parecen reconocer y valorar las actividades de la Escuela. Mientras desde dentro esperan aumentar su presencia activa y el conocimiento de los habitantes del cerro sobre ellos, los agentes externos mencionan que sus actividades y presencia son valoradas positivamente por el entorno. Al respecto, cabe destacar que la visión de la comunidad parece reconocer la actividad de la Escuela de Circo de manera muy positiva, admirándola y considerando su gestión con fines altruistas, entre otros, lo que es coincidente con características de liderazgo de influencia idealizada.

“(…) para la gente es novedoso y es entretenido es como: Oh! qué buena. (…) sin habernos visto. Pero si es como es un referente positivo. Sí!, sí, sí, cuando hemos hecho (…) actividades a beneficio del Circo hay bastante participación. (…) Yo creo que tenemos una buena percepción en general. No sé si todavía somos como tan conocidos a nivel como de todo el cerro, porque igual es un lugar como bien grande, pero sí hemos generado hartos vínculos, desde los niños que han entrado, y sus familias, que igual se han puesto la camiseta por la escuela” (María Victoria, Escuela de Circo)

“Yo creo que lo ven como una cosa positiva, más que nada para los niños, que es una instancia sana de formación, que los ayuda a crecer en varios aspectos y que tiene puros fines altruistas. Así que yo creo que nos ven bien. Por lo menos yo nunca he recibido ningún comentario como negativo. Al contrario”. (Andrea, Escuela de Circo)

“(…) mira, si tu le preguntas, al menos la que participa en el centro cultural, que abraza a varios, están todos contentos con la escuela de circo, incluso nosotros la apoyamos, porque de repente para reunir fondos se hace una onces, y todos cooperamos, porque sabemos y la gente se da cuenta que lo que está

haciendo es en beneficio, es en bien de los lolo, así que hay que apoyarlos. Los niños (...) primero lo ven como curiosidad, después lo ven como una alternativa al tiempo libre que tienen, por ejemplo en Las Palmas, no hay muchas canchas, no hay espacios libres para que los cabros puedan desarrollar actividades, escasamente se tienen que meter por la reja de un colegio para jugar a la pelota, con eso te digo todo, entonces la Escuela de Circo de partida los incentiva, les enseña algo nuevo que no conocen, les hace alternar con gente nueva que no conocen, se les ha implantado el respeto (...)" (Sergio, Organización Local)

Relación con Organizaciones Locales.

Se aprecia una **alta capacidad para mantener relaciones con organizaciones de carácter cultural, tanto de nivel local como de nivel nacional**. A través de su Presidenta, líder vecinal con antigüedad en el barrio, se han generado **nexos con organizaciones locales** tales como: el Centro Cultural Miguel Woodward, también presidido por la Presidenta de la Escuela, y el Centro Cultural Placeres.

"(...) Entre todos los que formamos el centro cultural le ayudamos a la Escuela de Circo, porque ellos son los que deciden hacer una once, nosotros los apoyamos en todo, consiguiéndoles sede, consiguiéndoles todo, de esa manera ayudamos a la escuela de circo. De un principio, estuvimos todos funcionando en el salón de la parroquia, y ahora ellos se consiguieron un lugar, porque el salón de la parroquia no es alto". (Sergio, Organización Local)

Se mencionan además nexos, a través del Centro Cultural Placeres, con la organización del *Viacrucis* y la organización de artesanos, entre otras. Como se muestra anteriormente, esta vinculación con el barrio, o actividad barrial, por un lado refleja una motivación y vocación especial por el barrio, a la vez que se reconocen aportes importantes para los habitantes del mismo.

En materias propiamente circenses, mantienen una relación con organizaciones como El Circo del Mundo y Malabírcirco. De la primera, de corte más profesional a nivel nacional, han recibido capacitaciones y apoyos diversos en materias de circo, y con la segunda tienen una relación de organizaciones hermanas a nivel local:

"[Referido a Malabírcirco circo] (...) nosotros los invitamos a la Gala, iba a venir gente de Santiago y nosotros para el show, entonces nosotros planteamos que necesitábamos tener esta relación con otras organizaciones que existen en Valparaíso. Y entre esas buscamos como a la que trabajara quizás más parecido a nosotros (...) estuvieron en la Gala, fueron como nuestros "teloneros" y por ahí tuvimos ayuda antes de que compráramos las colchonetas, ellos nos prestaron las colchonetas" (María Victoria, Escuela de Circo)

Más allá de la calidad y perdurabilidad de estas relaciones, esta organización busca lazos estrechos con organizaciones culturales con la intención de intercambio y perfeccionamiento con miras a convertirse en una Escuela de Circo de nivel profesional.

Además, a través de personas naturales, entre ellas algunos miembros de la Escuela, se han vinculado con iniciativas y apoyos de diversa índole: pequeñas empresas, iniciativas de voluntariado y acción social -como las ONGs Odontólogos sin Fronteras y Sonríe-, y con prácticas profesionales de kinesiología (Universidad Católica de Valparaíso) y psicología, contribuyendo esto último a la formación integral de los niños/as y adolescentes.

Relación con Instituciones Formales.

Se observa una organización que aprovecha los recursos internos del cerro generando **convenios formales con instituciones** que residen en el barrio, tales como: la Universidad Técnica Federico Santa María, la carrera de Kinesiología de la Universidad Católica de Valparaíso, el Cuerpo de Bomberos de Cerro Placeres, el Consultorio, La Parroquia del Barrio, hogares de menores de Los Placeres, entre otros.

En cuanto a las **relaciones institucionales con el Municipio, así como con la Dirección Regional del Consejo de la Cultura**, la fluidez de la relación es menor que las descritas a nivel local.

Con el Municipio no existe ningún tipo de relación, probablemente porque la organización tiene mayor facilidad de comunicación y cooperación con otras organizaciones e instituciones que han suplido lo que el Municipio podría haberles otorgado.

“(...) sí, se supone que sí. Sí nos conocen, (...) vinieron a vernos del municipio para ver en que nos podían aportar, entonces nosotros pedimos colchonetas, pero nunca nos llegaron. (...) que haya sido utilización electoral es otro cuento, pero vino una secretaria del municipio que vino a conocernos (...) el otro día fui a hablar con la señora Marta, que es la encargada de la oficina de la infancia, y ella no tenía idea que existía una Escuela de Circo en Placeres, así que le ofrecí nuestros servicios un poco para que nos conociera, pero ella no tenía idea. Debería ella quizás tener un poco de idea por lo que significa la Escuela de Circo, que estamos supuestamente trabajando con niños”. (María Victoria, Escuela de Circo)

Por otra parte, de parte de la propia Escuela mencionan desconfianza en la utilización política de sus actividades con el gobierno local, con lo cual ni si quiera presentan interés por desarrollarla.

“(...) personalmente ni me gusta mucho -si estamos en una organización y tenemos una formalización legal- depender, a no ser que sea de proyectos, eso sí. Pero con las organizaciones o instituciones gubernamentales he tenido como dos o tres experiencias que son aprovechamientos, al final son favores que se van haciendo”. (María Victoria, Escuela de Circo)

En el caso de la Dirección Regional del CNCA, la vinculación es más fluida y se remonta al momento previo en que, como parte del PCCHB, una de las líderes de la Escuela fue animadora cultural durante los inicios de esta experiencia en Placeres. Actualmente la relación entre la Escuela de Circo y la Dirección Regional está bastante centrada en el conocimiento previo entre esta líder ex animadora y la actual

Coordinadora Regional de Fomento al Desarrollo Cultural Local SPC de la región, quién ingresó a la institución en la última etapa de funcionamiento del Programa.

Cabe destacar que si bien existe una vinculación fluida que se considera positiva, ésta se sostiene en la relación personalizada entre ambas partes. Pareciera, en este sentido, no haber capacidad de acercarse institucionalmente por parte del Consejo al quehacer de la organización, en términos de comprometer soportes o recursos de forma sistemática y oficial, situación que muestra una fragilidad importante en el apoyo a la Escuela de parte de la institución.

“Y tenemos el contacto que tiene que ver con la Claudia, o sea, yo creo que eso igual nos ha ayudado bastante en el ámbito gestión. (...) ella conoce a la gente del Consejo de la Cultura, porque ella trabajó con ellos”. (María Victoria, Escuela de Circo)

“Sí, todavía está personalizada. O sea te aseguro, o sea yo por mi parte si Claudia no estuviera, yo sí no sé como seguiría vinculada (...) Y también te aseguro que si yo no estuviera, Claudia haría lo posible para vincularse con quien estuviera en este cargo, que no sé si le resultaría y tampoco sé si a mí me resultaría al revés”. (Carolina, CNCA Regional)

VALORACIÓN DEL PROGRAMA Y SUS APORTES

A nivel general, las entrevistadas de la Escuela valoran positivamente el programa Creando Chile en mi Barrio, durante el tiempo en que éste funcionó, tanto en lo que fue el fortalecimiento de grupos de vecinos y la generación de redes locales, así como en cuanto al enfoque de participación local que orientaba su quehacer en los barrios.

El rol de los **animadores culturales** que estuvieron durante el programa fue muy importante para los inicios de la organización.

“No sé como habrán sido los otros animadores en los otros barrios, pero será como la forma de todos, pero desde el trabajo de ellos, fue como súper bueno, colaborador, súper respetuoso de nuestras decisiones, de nuestras organización, supuestamente los animadores venían a moderar nuestro trabajo, pero las decisiones, todo, lo tomábamos nosotros, ellos nos aportaban desde su experiencia, sus capacitaciones. Ellos fueron muy respetuosos de lo que nosotros decidiéramos o hiciéramos. Nos daban su apoyo. Fue buena yo creo que también por la relación que se armó, ellos eran como súper amables súper dispuestos”. (María Victoria, Escuela de Circo)

“Todo, también nos daban la libertad que yo siempre reclamaba: “ah ya po, háganlo ustedes”. Como en planificar cosas, el último evento lo hicimos casi solos, como desde atrás, estaban cuando tenían que estar y se mantenían al margen cuando debía ser, no fueron tampoco invasores de nosotros”. (María Victoria, Escuela de Circo)

Actualmente ambos animadores siguen ligados con las actividades de la escuela de Circo: una de ellos es parte activa de la escuela, a quien se ha hecho referencia durante este capítulo como la líder guía o motor natural del proyecto. Si bien esta relación ha sido decidora en lo que respecta a los logros de la organización, también se destaca el aporte de las capacitaciones realizadas por los animadores durante el funcionamiento del programa, las que podrían haber sido suficientes, a juicio de una de las entrevistadas, para desenvolverse como grupo autogestionado:

“P: [Respecto de las capacitaciones en gestión cultural realizadas por los animadores] ¿Tú sientes que fue potente eso? Por ejemplo, si la Claudia no estuviera ahora, ¿tú crees que la escuela de Circo funcionaría con las herramientas que les dieron los animadores culturales?”

R: Sí, yo creo que sí, a lo mejor hubiera ido más lento, pero sí yo creo que hubiera funcionado con las herramientas, más lenta”. (María Victoria, Escuela de Circo)

Sobre los aportes de la **Escuela de líderes** para la sostenibilidad de la iniciativa, la opinión es más crítica, considerando que los aprendizajes más relevantes los realizaban en el territorio con los animadores culturales:

“La primera etapa, porque fue en dos partes, nos enseñaron... no fue mucho lo que aprendí en la primera escuela de líderes, no es que haya sido malo lo que nos enseñaron, pero acá (...) ya habíamos avanzado bastante con lo que nos entregaron los chiquillos, me entiendes? (...) Sí, esa fue la escuela de gestión cultural, ya ni me acuerdo, el tema de hacer proyectos, los derechos culturales, tenía que ver con eso. Y la segunda parte sinceramente lo consideré un desastre. (...) Fue con la nueva gestión, ahí aprendí, descubrí cual era el nuevo formato de trabajo de lo que cambió a como se llama ahora (...) Fuimos dos, si es que no fui sola, creo que fue otra persona no más que eso, toda la demás gente era nueva. Y me acuerdo del primer taller, no me recuerdo el nombre y de que se trataba. Cierto, sabía más cosas yo que la formadora”. (María Victoria, Escuela de Circo)

Por otro lado, se valoran las **capacitaciones** y aprendizajes en materia de formulación de proyectos, así como los materiales entregados durante el funcionamiento del Programa, los que aún se utilizan para orientar las postulaciones actuales.

Las entrevistadas de la Escuela resintieron el cierre del programa, así como el cambio de enfoque que éste tuvo.

“(...) es la diferencia, porque yo decía, siempre, cuando las cosas se hacen desde la población sale, de ahí sale la cultura. Al parecer la nueva forma es como “yo te llevo a ti la cultura” o sea es entretenido ir a ver una obra de teatro de un nivel profesional, pero a mí parecer más entretenido es, a lo mejor, que yo siendo la directora, sin tener conocimiento, pueda optar a hacer una obra de teatro”. (María Victoria, Escuela de Circo)

Al estar insertos en una ciudad de alta demanda y oferta artístico-cultural, critican el cierre del Programa y perciben que la idea de cultura ha cambiado. En particular, critican la valoración excesiva -y a veces exclusiva- de artistas consolidados externos al territorio, lo que no permite dar espacio a lo que surge

desde los propios vecinos. Consideran, en cambio, que el desarrollo cultural y artístico en los barrios debe seguirse potenciando como un elemento que mejora la calidad de vida de las personas y de la comunidad, cohesionándolos en pro de proyectos de beneficio común.

AUTOGESTION Y PROYECCIONES

En base a todo lo aprendido durante el programa, así como a las orientaciones de liderazgo dadas por la actual líder natural, la Escuela de Circo Los Placeres se ha desenvuelto activamente con posterioridad al cierre del programa, evolucionando en su quehacer, su organización interna, sus relaciones hacia afuera y sus actividades.

La organización desarrolla sus actividades en base a la colaboración de sus miembros, de organizaciones comunitarias, convenios establecidos y auspicios. Esta forma de financiamiento depende en forma importante del voluntariado de las personas que participan y de la voluntad de las empresas u organizaciones que quieran colaborar.

“[Referido a cobrar entradas en la Gala] (...) pero recuperamos lo que ya gastamos. Compramos y devolvimos las platas que teníamos que devolver, porque teníamos (...) compramos telas, material del vestuario (...).”(María Victoria, Escuela de Circo)

“(...) esto es autogestión, porque no recibimos recursos de ningún lado como fijo. La Claudia se ha movido con varios contactos y tenemos como ciertos auspiciadores. Está Lipigas, pero no sé si a un nivel como tan formal, pero sí nos han apoyado. Parece que financiaron el tema de los afiches”. (Andrea, Escuela de Circo)

“(...) el centro cultural, la escuela de circo, como te digo, se financia organizando actividades propias, es decir, onces, rifas, han recibido donaciones, por ejemplo nosotros como junta de vecinos donamos unas claves, cosas así, pero por lo que te decía anteriormente, desde el gobierno regional no han recibido mucho apoyo, y yo creo que fue eso lo que los llevó a la personalidad jurídica, para postular a proyectos”. (Sergio, Organización Local)

“[Referido a si la entrevistada sabe cómo se financia la Escuela de Circo] Voluntariado. Ahora, no sé si ahora estarán cobrando a los nuevos chicos que quieran entrar. No me acuerdo si la Claudia me mencionó eso. O sea, todo es donaciones, voluntariado y el consultorio que presta el espacio”. (Carolina, CNCA Regional)

La escuela no cuenta ni con infraestructura ni con equipamiento propio, dependiendo de Bomberos y del Consultorio de Placeres para contar con espacios físicos con una serie de condiciones específicas para la práctica circense, así del aporte de empresas pequeñas y medianas que donan materiales e insumos (telas, cuerdas, etc.).

Respecto de la **proyección 2013**, poseen una planificación anual con las actividades mayores.

“Ahora sí lo tenemos organizado hasta ahora, como las actividades grandes que tenemos propuestas para el año (...): La gala, el posible viaje para el sur, una o dos actividades que necesitamos para recolectar

fondos. (...) A fin de año vamos hacer un tipo de café concert, que tiene que ver con la presentación en otros espacios e otras instancias.”. (María Victoria, Escuela de Circo)

Asimismo, otra de las proyecciones es contar con una sede propia, continuar con instancias de formación que los lleven a generar productos de cada vez mayor calidad, así como una formación cada vez más profesional en el arte circense.

Las proyecciones orientadas al quehacer contrastan con la opinión experta que tiene la informante de la Dirección Regional del CNCA, quien observa que a pesar del brío inicial aún les queda mucho camino por recorrer para lograr una semi profesionalización de la iniciativa, ofrecer servicios y volverse sustentable.

“[Referido a las proyecciones de la Escuela de Circo] Me gustaría verle muchas... en lo concreto... Yo siempre le he dicho a la Claudia que una, como esta réplica de mediación o réplicas de actividades: un "conversatorio" para contar la buena práctica de la Escuela de Circo. Creo que es muy sustentable, creo que entra por ahí y de ahí te vendo la presentación. (...) eso es en lo que están, yo creo que para allá van. Yo creo que hay una proyección en esos dos ámbitos: Como escuela, con funciones, siempre y cuando limpien todo lo que hay que limpiar, porque no son profesionales. Por este otro lado, la vinculación con programas asociados a cultura en sectores vulnerables. Creo que se va a semi profesionalizar. Creo que el esfuerzo va para allá. No creo que llegue a ser un Balmaceda Arte Joven y sí creo que su enfoque es netamente social. Creo que va a mejorar manteniendo el mismo objetivo, las mismas líneas de trabajo. Quizás más consolidado. (...) Lo que pasa es que deben existir personas... A ver. Si la Escuela de Circo es mi proyecto personal, sí. Puede llegar a ser una Escuela de Circo bacán. Porque es mi interés. Conmigo... no con otros... Y como es conmigo, me las voy a rebuscar, voy a postular a un fondo... un capital semilla. Me voy a ganar no sé cuantos palos para mantenerlo durante el año y voy a arrendar un espacio y... porque es mío”. (Carolina, Dirección Regional)

Respecto de la **postulación a fondos concursables**, aquellos que financian este tipo de iniciativas son bastante escasos, con lo cual sus intentos de postulación hasta la fecha no han rendido frutos. Durante 2012 postularon a un FONDART para desarrollar un nuevo proyecto de capacitación y realización de actividades, sin resultados favorables. A esto se suma la débil relación con el Municipio, instancia desde donde se podría obtener algún tipo de apoyo en este sentido, pero pareciera no ser del interés de los entrevistados de la Escuela, y haber una clara predisposición a postular a fondos en vez de “pedir favores” a instituciones públicas.

“[Referido a los nexos con el Municipio] Y eso es lo que yo creo y trato de defender el tema del Circo, de esto de involucrarse más allá... distinto es postular a un fondo, esos son recursos propios, son recursos de todos nosotros... Eso es distinto de ir a pedirle no sé a quién. A una institución pública eso es como, no va conmigo (...).” (María Victoria, Escuela de Circo)

“[Referido a la invitación a la Gala que la Escuela realizó al Alcalde y al Ministro de Cultura] Nosotros invitamos a esas personas para demostrar que sí valorábamos su presencia, que es importante. Y que ellos vean que esto se logra. (...) Esas más políticas o públicas es como tan sucio... Porque eso es ensucia la imagen, la imagen del Circo. Digo yo de dependencias oportunistas, porque al final es eso, si no logramos

algo por este lado buscaremos por otro, en el sentido que no tengamos que pedir favores". (María Victoria, Escuela de Circo)

A las representantes de la agrupación les gustaría que el consejo pudiera dar una mejor orientación en el área de capacitación y de postulación de proyectos, así como en materias de difusión de sus actividades (darse a conocer a otros).

A pesar de no tener estas redes, se menciona que siempre logran, de una u otra manera, obtener los recursos que necesitan –sean estos materiales, capacitaciones, espacios físicos, etc.-, en gran parte gracias a la gestión de una de sus integrantes.

"[Referido a la Gala] Fue una obra de buena calidad y yo creo que eso es lo que nos distingue, que logramos y demostramos yo creo que más allá, que sí se pueden hacer las cosas, sin recursos, sin el máximo de recursos". (María Victoria, Escuela de Circo)

La Escuela de Circo Placeres muestra una disposición y actuación protagonista en sus relaciones con otros. Está además inserta en un barrio que parece tener movimiento en cuanto a organizaciones comunitarias y participación de las mismas en la construcción de espacios comunitarios (por ejemplo recuperación de la plaza de Placeres). A lo mismo se suma una disposición de la Universidad ubicada en el territorio de vincularse al barrio y generar, a través de su acción, un aporte al mismo. Junto con ellos las instituciones tradicionales del cerro (bomberos, consultorio, iglesia) también se muestran en el discurso con orientación comunitaria generosa y colectiva. Estas condiciones son favorables para el impulso proactivo de las líderes de la Escuela, lo que saben aprovechar tanto a beneficio de ellos mismos como a beneficio de la comunidad y de las otras organizaciones.

A nivel de instituciones, donde podrían encontrar recursos para el desarrollo de sus actividades, el camino ha sido más difícil y son más débiles. No tienen contacto con el Municipio, la postulación a proyectos ha fracasado y la relación con el CNCA no cumple ese objetivo. En la etapa que actualmente se encuentran, necesitan de perfeccionamiento de la técnica, con lo cual se hace necesario poder acceder a relaciones institucionales que vayan en esa dirección y que fortalezcan su calidad artística. Actividades como el perfeccionamiento de profesores y de las propias niñas y niños que van avanzando en sus aprendizajes artísticos es una urgencia que vendrán en el corto plazo y que actualmente no tienen posibilidades de enfrentar.

Las relaciones internas de esta organización son observadas por los integrantes como democráticas, participativas, comprometidas y claras en cuanto a repartición de tareas. Se aprecia un buen equipo central, colaborador y motivado. Aún así, no es posible desconocer la figura de una persona líder que parece ser el motor de la máquina en producción, quien guía, entusiasma, delega, da opciones a quien la mayoría de los integrantes parece seguir con confianza y disposición. Este tipo de liderazgo al interior ha generado cambios positivos en la organización, en términos comunitarios y de evolución organizacional. Sin embargo, a nivel de relaciones institucionales externas genera una dependencia que es importante

superar a través de liderazgos más compartidos en este ámbito y avanzar en la autonomía y traspaso de capacidades a otros integrantes.

El voluntariado en sí mismo desarrolla una serie de habilidades comunitarias importantes en cuanto al sentido de comunidad, de experiencia colectiva y de participación ciudadana. En este sentido, el interés genuino por el bien común puede ser un motor positivo de desarrollo de los barrios. Sin embargo, esta Escuela de Circo está incorporando grados de experticia que la llevarán a desafíos mayores. En el corto plazo requerirán perfeccionamiento en la formación que ofrecen para perdurar en el tiempo y ser reconocidos no sólo por su aporte social, sino como un aporte a la educación en el arte. Es por eso que la dependencia al voluntariado es una apuesta peligrosa, considerando el despliegue energético de estos años, la voluntad, la entrega, la gratuidad y el esfuerzo que ha implicado. Este gasto de energía puede presentar un decaimiento en los próximos años que es necesario prevenir para enfrentar este proyecto en el futuro.

AGRUPACIÓN PUTAENDO HISTÓRICO

DESCRIPCIÓN GENERAL

La Agrupación Putaendo Histórico es una organización reconocida a nivel de la comuna, en tanto organismo artístico cultural local. A través de uno de sus representantes, la Agrupación se autodefine como un grupo humano cuyos miembros tienen distintos talentos que se manifiestan en expresiones artísticas, como pintura, música, literatura, danza, y que se desean dar a conocer a la comunidad.

La agrupación concibe la cultura como una expresión humana que se identifica con la tierra, el paisaje, las personas, el lugar y su historia. A pesar de que en su interior cada integrante expresa la cultura de distintas formas, se asume que el fin es el mismo.

“expresar lo que tú sientes, demostrarlo, compartirlo, darlo a conocer, simplemente trabajar en ello (...)”.
(Sara, Agrupación Putaendo Histórico)

La agrupación es conocida y valorada por los informantes consultados. Al interior de la Agrupación Putaendo Histórico, así como desde el municipio, existen apreciaciones comunes respecto de la **imagen o idea central de la agrupación**. Para los representantes consultados la idea fuerza que define la agrupación es la expresión del arte y la cultura, así como el rescate de la misma.

En este sentido, los **objetivos declarados** por los representantes del comité apuntan a:

1. Rescatar la expresión del arte y la cultura de los artistas de la zona
2. Difundir entre otros/as dichas expresiones, lo que implica tanto darse a conocer como establecer y fortalecer redes entre los cultores y artistas, así como con diversas instituciones
3. Ampliar el trabajo, las actividades y los miembros de la agrupación: seguir creando, seguir haciendo cosas nuevas, proyectándose a futuro e incorporar gente nueva

La necesidad de recuperación histórica de las tradiciones de la zona está muy relacionada con el nombre que identifica a la agrupación.

“(...) Putaendo Histórico es el nombre de nosotros y se decidió eso porque yo pienso que nosotros seguimos la tradición de nuestros ancestros (...) tradición de Putaendo, pero pienso en “histórico” porque esta tradición es histórica... este don de la paya, de la copla. Se vino de nuestros ancestros españoles, ¿ya? Porque aquí hay mucho. Llegó mucho español. Entonces de allí eso surgió, y con la suspicacia del indio fue la mezcla perfecta. Por eso nosotros somos los paya, somos payadores”. (Sara, Agrupación Putaendo Histórico)

Existe una idea fuerza que converge en los/as diferentes entrevistados/as y que alude a la **potencia de lo colectivo** por sobre los esfuerzos individuales en materia de cultura. En efecto, tanto el representante de la agrupación como el informante de la municipalidad refieren a la necesidad e importancia de agruparse

para potenciar la expresión del arte y la cultura. Para la agrupación esto podría ser considerado una evolución respecto de la historia común de sus miembros.

“(...) un montón de gente que tenían la misma historia mía, estaban trabajando de forma muy individual y a la vez alejado de los grupos, como para callado, como un poco subterráneo, por decirlo de alguna manera, y yo les decía que no poh, que había que publicar sus trabajos, que había que darse a conocer, mostrar (...) es mejor trabajar en común, que cada uno individualmente, como se dice, la unión hace la fuerza (...)” (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico).

Estos objetivos son detectados por los otros actores externos a través de ideas coincidentes respecto de la Agrupación, donde las nociones de **rescate, difusión y agrupación** se reiteran de forma consensuada:

“(...) yo creo que es rescatar también historias o leyendas que no se conocían. Entonces tienen un objetivo, el objetivo de hacer que todas esas cosas de fábulas, de historias, que se yo, de aparecidos, cosas así la hacen de actividad. Entonces yo encuentro que la, el trabajo que están haciendo es bueno”. (Norma, Organización Local)

En la misma línea, los entrevistados externos visibilizan la importancia de reunir a artistas locales para el rescate de las tradiciones de la zona, siendo considerado un gran aporte cultural para la misma el solo hecho de agruparse:

“Yo creo que lo de ellos es más bien el tema de rescatar y promover las tradiciones nuestras que tenemos aquí en la comuna y además es bueno como albergar a los artistas locales que están en la comuna, que muchas veces están solos, les es mucho más difícil poder realizar sus iniciativas, entonces si esta agrupación los cobija, ellos tienen mayor posibilidad de poder mostrar lo que tienen y qué hacen” (Ramón, Municipio)

“[Referido a los mayores aportes de la Agrupación en la comuna] Los temas más, bueno yo creo que es lo que yo le decía a usted, darse a conocer los que son la agrupación, lo que significan que son los escritores, el significado de lo que ellos escriben porque no escriben cosas fantasiosas digamos. Y eso yo creo que es lo que más hay que recordar, algo que estaba olvidado, digamos, recordar un hecho histórico que estaba olvidado, yo creo que eso es lo que más le llama la atención a la gente”. (Norma, Organización Local)

Este sentido del “deber moral” que conllevaría la obligación de rescatar las tradiciones, va aparejado a la necesidad de transmitir estas expresiones artísticas a la comunidad local, para contribuir a fortalecer, en un nivel macro, el arte y la cultura de la nación. Estas habilidades de algunos/as son vistas como dones que se deben dar a conocer al resto de la comunidad.

“(...) crecer y fortalecer el arte en nuestra patria, porque lamentablemente la cultura en general y el arte en particular, son el patio trasero, son los parientes pobres en nuestro país. Entonces nosotros no tenemos mucho, ni mucha difusión, ni menos financiamiento (...). Así que eso para mí es el fuerte de la cultura, entregar al pueblo, a la comunidad, lo que nosotros sabemos hacer. Porque no todos somos artistas, no todos son artesanos, no todos son poetas. Entonces entregar lo que nosotros sabemos hacer, los dones con los que nosotros nacimos entregárselos a la comunidad”. (Sara, Agrupación Putaendo Histórico)

Las actividades que ha realizado la Agrupación durante el año de funcionamiento son coherentes con los planteamientos anteriormente descritos. Por una parte, un eje central es la realización de muestras de artistas locales en espacios públicos de la comuna y, por otro, la postulación a fondos para realizar proyectos de recuperación, registro y publicación, que requieren un financiamiento mayor.

Respecto de las **muestras locales**, que tienen aproximadamente una frecuencia mensual, se pueden destacar durante el último año actividades tales como: una exposición de pintura en la plaza de Rinconada de Silva con los trabajos de niñas de una escuela; una mateada en el centro cultural de Rinconada, que incluyó música folclórica, poesía, canto, payadores; el apadrinamiento de un colegio en Guzmanes, junto a una entrega de juguetes para la navidad; una actividad de difusión de la agrupación en la plaza de Putaendo, entre otras. Asimismo, el informante municipal destaca talleres de literatura y poesía, presentaciones de libros, muestras de pintura, presentaciones de bailes, entre otras.

Al respecto, la entrevistada de la organización local destacó que la agrupación retomará la actividad de la Mateada, replicada después de una iniciativa inicial organizada por una agrupación de adultos mayores de la cual la informante también forma parte. En el primer caso, se trató de un espacio de encuentro intergeneracional entre niños/as y adolescentes de diferentes escuelas y colegios de Putaendo y adultos mayores.

"[Referido a la actividad inicial de la mateada] Donde hubo una amena charla con ellos [niños/as y adolescentes] y donde nos dimos cuenta que los muchachos, ellos tenían recuerdos de que sus abuelos tomaban mate a las diez y que llegaba el abuelo del trabajo... entonces fue una muy bonita experiencia y trabajar con esos niños". (Norma, Organización Local)

RELACIONES INTERNAS

Espíritu grupal.

El grupo de miembros permanente de la agrupación es pequeño, no superando las seis o siete personas. Respecto de los perfiles, cada integrante se dedica a una disciplina artística diferente, entre las que se encuentran la poesía, la paya, la danza, la pintura, entre otras.

Al ser consultados por el espíritu grupal que los caracteriza, los informantes de la Agrupación transmiten un discurso cohesionado de camaradería y cooperación orientado a la realización conjunta de acciones entre sus miembros.

"Nosotros tenemos eso, somos muy cohesionados. Uno lanza una idea, y otro dice "sabe, ¿Por qué no lo hacemos así?" Entonces yo no me voy a sentir "oye no, pero es que la idea fue mía" no. "Regio, estupendo" o "No, por este motivo". No hay envidia, no hay celos, no hay nada de eso". (Sara, Agrupación Putaendo Histórico)

Esta idea es retomada por el informante municipal respecto de la visión o imagen que tiene de la agrupación.

“O sea si es buena o mala, o sea tiene que ser buena, mala... no poh, buena imagen. Tienen... Yo siento que no son ambiciosos porque yo he visto que en otras agrupaciones culturales siempre hay alguien que quiere destacarse de todos y como ciertas vanidades. Aquí no se ven ese tipo de vanidades yo creo que por eso ha funcionado porque no están estas vanidades personales, eso destruye la agrupación. Aquí no. Ellos tienen fijo un plan común yo creo que eso los entretiene a ellos de que están juntos y que les está funcionando”.
(Ramón, Municipio)

Este sentido de cofradía o hermandad entre los/as artistas locales es considerado, tanto por informantes de la agrupación como del municipio, un gran aporte en temas culturales para la comuna:

“(...) el otro aporte grande creo yo, es lograr agrupar a un grupo de artistas que son bien potentes y que nos hemos mantenido ya un año juntos, con la misma fuerza, con las mismas ganas, con el mismo entusiasmo (...) hay una hermandad, una comprensión, decir en realidad a ella le gusta hacer esto, apoyémoslo, y se siente el apoyo, se percibe, a pesar de que a veces no siempre van, pero se percibe en el sentido de que tú le pides colaboración, ellos colaboran, si hacemos alguna actividad interna, no sé, un asado o una convivencia, siempre llegamos y hay mucha alegría, mucha buena onda (...)” (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

Planificación, toma de decisiones y liderazgos.

En términos de organización interna, el comité desarrolla una **planificación de actividades**, aunque no hay acuerdo sobre los informantes si ésta es anual o semestral. Donde sí hay consenso es en la espontaneidad y flexibilidad para hacer surgir ideas de proyectos y actividades.

La directiva realiza sus tareas formales habituales asociadas a los cargos de presidencia, secretaría y tesorería. La presidencia realiza la alta gestión de iniciativas; la secretaria lleva registro ordenado de cada reunión y actividad. Respecto de la existencia de contabilidad interna a la organización, la tesorera está a cargo de la administración financiera de la Agrupación, la que básicamente se reduce a llevar las cuentas de las cuotas (de quinientos pesos) que aporta cada socio/a mensualmente, así como la distribución o devolución del dinero para gastos de actividades. En términos de financiamiento, la municipalidad realiza diversos aportes complementarios para la realización de actividades de forma sistemática.

A través de las reuniones se planifican las actividades y se realizan evaluaciones de aquellas realizadas, donde diversos miembros exponen de forma constructiva sus puntos de vista para mejorar la organización. De la misma manera, a través de conversaciones cotidianas con personas de la comunidad se recogen opiniones respecto de las actividades que realizan.

“S: Y se recoge el sentir de la gente, porque yo trabajo en una feria libre, entonces me dicen “¡Oh, que les salió lindo! pucha con los versos de la Violeta casi lloramos” ¿me entiendes? O “y la persona fulana de tal o este otro fulano que payó” Entonces uno va captando, por el vox populi más menos cómo fue recepcionada la actividad...

I: Y usted después eso lo cuenta en la reunión.

S: Claro. En la reunión después se hace la evaluación. Aquí como el pueblo es chico, todo el mundo se conoce, entonces el vecino, el primo, el amigo del amigo y todos comentan. Y los comentarios hasta el momento han sido todos favorables” (Sara, Agrupación Putaendo Histórico)

Existe una alta proactividad para proponer ideas de actividades y realizarlas. Las reuniones se comprenden como instancias preparatorias de planificación de estas actividades:

“ (...) en la reuniones hacemos una pauta de trabajo, empezamos con la pauta de la última reunión que se hizo, o de la última actividad que hicimos, después programamos otra actividad, y ahí empezamos a preguntar qué te gustaría hacer a ti, no, me gustaría hacer una muestra de pintura, podríamos hacerlo en la plaza, no, me gustaría que hiciéramos un recital de poesía en algún colegio, o podríamos exhibir algún video con algunas imágenes de la agrupación y de Putaendo en sí, entonces como que vamos buscando ideas y ahí fijamos fechas, ya tal fecha vamos hacer esta actividad y después nos comunicamos por teléfono, por correo y vamos...” (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico).

La toma de decisiones respecto de las actividades se realiza en conjunto, por medio de votación argumentativa:

“(...) generalmente entre todos, obviamente siempre nosotros, las personas mayores entre comillas del grupo, las acogemos más, porque tienen más experiencia de vida digamos, en ese sentido Julio prefiere escucharlos a ellos, yo también y decir sí, en realidad tienes razón, hagámoslo allá, pero en general todos llegamos a un acuerdo (...)” (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

“A votación, a votación. Y cuando terminamos la votación, los que dijeron que no, también tienen que argumentar por qué no. Entonces les decimos “¿tienen algo que agregar ustedes?” Supongamos que se dice que se va a hacer en la plaza de Putaendo, pero se va a hacer en el piso, y otro dice “no, hagámoslo en las gradas de la iglesia” que son como un proscenio natural que hay ahí. Otro dice “no, queremos pedir un proscenio en la municipalidad” entonces se va a votación. (...) Y así hay un consenso siempre, pero siempre argumentando por qué sí o por qué no”. (Sara, Agrupación Putaendo Histórico)

A juicio de una de las informantes, el hecho de argumentar reduce los posibles conflictos, que no se han dado de manera importante a lo largo de la actividad de la agrupación durante el último año.

En la realización de una actividad concreta, la distribución de tareas va surgiendo de la conversación en cada reunión:

“Nosotros nos organizamos de la siguiente manera: a través de las reuniones, ponle tú tal fecha, ya vamos hacer un evento cultural, quién se encarga de la propaganda, generalmente se encarga el Julio o el

Gerardo, quién se encarga de prensa, que me encargo yo, y quién se encarga del cóctel, la Sarita, y quién se encarga de invitar a los artistas, y entre todos nos comprometemos de invitar a los artistas que conocemos, o los mismos artistas de la agrupación y hacemos invitaciones por teléfono, por correo". (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

A modo de ejemplo, aunque el surgimiento de estas ideas está altamente relacionado a la secretaria de la Agrupación, quien se autodefine como la gestora de la mayoría de las ideas de actividades, existe una alta capacidad resolutive entre el resto de los miembros.

"Entonces, lo bueno que tiene la agrupación es que yo digo, "oye, ¿esta idea?", "ya", "¿va?", "va". Yo ahora le dije, ¿Por qué no celebramos el aniversario?, ¿En serio? En serio. Ya, listo. Se pensó, se hizo la reunión, y a pesar de que yo estaba enferma, igual se hizo... Lo que me gustó ver fue que si yo no estoy, funciona igual. Yo lanzo la idea y se las digo, y si yo no estoy, los demás igual se mueven y funciona la cosa". (Sara, Agrupación Putaendo Histórico)

Este **liderazgo compartido** y la relevancia de otros miembros de la Agrupación también es visto por el informante del Municipio, quien no tiene claridad respecto de quién sería el Presidente de la misma.

"Yo sé que la Sarita hace cabeza. Ella hace cabeza, porque ella es la que llega aquí, anda con las cartas y detrás anda el Marco apoyándola, pero de ahí no sé cómo se ordenan y como las tareas se... y cómo se dan las tareas o no". (Ramón, Municipio)

A nivel de la comunicación habitual entre municipio y agrupación, el encargado de cultura se relaciona mayormente con el Presidente actual de la misma, aunque en el momento de coordinar ayudas de tipo operativo para actividades, es habitual que se comunique con la secretaria.

"R: Y con el que más he tenido cercanías es con él, con el Marquito, en ese sentido, porque con Quijanes también lo veo así una vez a la semana y la Sarita como vive allá en Rinconada pal lado de la orilla más difícil de verla.

I: Pero supongamos que el Comité está haciendo una actividad, la actividad que hizo ahora hace poco. Si tenía que hablar solamente por ordenar cosas y todo, con quien lo hacía?

R: Ahí lo hice con la Sara. Porque ella fue la que vino a hablar a la Municipalidad con ella parece qué... creamos el contacto pa' lo que necesitaba, cuándo lo necesitaba, a qué hora lo necesitaba, que lo que le va a faltar? Con ella". (Ramón, Municipio)

Por otra parte, se destaca desde el municipio en los logros de la agrupación una cierta asimilación entre las actividades de publicación realizadas por el Presidente, un escritor local conocido, y el legado de la propia Agrupación.

"(...) es que estaba pensando en el Marco, el Marco nos dio, nos dejó estos poemas que hizo con los talleres y después los publicó o los mismos libros que él publicó, o sea yo creo que por ahí hay algo, un legado que deja en el fondo la agrupación" (Ramón, Municipio)

“El tema de los trabajos que hace cada artista será un legado, será una herencia que nos va dejando. Y no pensando de que esta agrupación creó un movimiento aquí en la comuna y ese movimiento vio nacer una cantidad de artistas que salieron, o sea eso todavía no lo hacemos yo creo que para allá va el tema. El tema es que la agrupación se convierte en un gran movimiento cultural dentro de la comuna y que ahí inserta todos estos jóvenes nuevos o estas nuevas promesas a nivel artístico” (Ramón, Municipio)

Esta fusión entre logros personales de los miembros y la agrupación también es ejercitada e internalizada por integrantes de la agrupación:

“[Referido a alguna gestión o contacto realizada por la entrevistada]

I: Pero eso es usted, ¿pero la agrupación?

S: Pero siempre a nombre de la agrupación, nosotros ya no nos podemos desmarcar”. (Sara, APH)

Es interesante destacar que las tareas de invitar o relacionarse con otros actores -institucionalizados o no- se distribuyen entre diferentes miembros del comité dependiendo de sus redes o contactos previos, de su nivel de participación en otras organizaciones y de su personalidad y facilidades comunicacionales.

“(…) en el caso mío, porque como soy escritor me ubican varios grupos, siempre estoy hablando del grupo mío Putaendo Histórico, entonces generalmente cuando me invitan a otro evento, yo digo yo también voy a tener un evento el viernes, porque no van...”. (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

“Y relacionador público en realidad no tenemos, porque Marcos es un excelente gestor entonces él es nuestro relacionador público en el fondo. Julio también tiene muy buenos contactos. Gerardo tiene buenos contactos. Entonces ahí cada cual hace su aporte en forma libre digamos. Ya no con roles tan establecidos, si no que más bien en forma libre. Cada cual hace su aporte, y los aportes se reciben, se arreglan, o sea se aceptan tal cual, como te decía recién, se acomodan, o bien se rechazan, y si se rechazan, se dice por qué. Pero no hay resquemores, no hay problemas, nada en ese sentido”. (Sara, Agrupación Putaendo Histórico)

Asimismo, la Agrupación se define como una organización abierta a la incorporación de nuevos integrantes.

“M:(…) hicimos una invitación en la plaza de Putaendo y ahí ellos vieron y se interesaron, o está bonito, me gustaría participar

I: ¿a quién se acercaron? ¿a ti?

M: claro, a mí y a Sarita Olguín, bueno y a Julio también le han preguntado, porque Julio es bien motivado también, siempre está invitando gente, bueno esperamos este viernes, como viene el evento en Rinconada, esperamos que llegue gente, para inscribirla e incorporarla”. (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

Esta disposición a que se integren nuevos miembros también es percibida por los entrevistados externos a la agrupación.

RELACIONES CON OTROS

Relaciones con el barrio y con la comunidad de Putaendo.

La relación con la comunidad de Putaendo es definida por los informantes de la Agrupación como “altamente potente”:

“(...) por las opiniones que yo he recibido, se ve bien la agrupación, limpia, en el sentido que no hay plata mal manipulada, o que hicimos algunas cosas con trampa, no sé, o alguna imagen de corrupto por decirlo de alguna manera, no, hay una buena imagen, como sana, hay mucha camaradería, cuando tú le hablas de cultura o del arte”. (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

La valoración positiva de la agrupación por parte de la comunidad también es compartida por los entrevistados externos a la agrupación:

“(...) yo siento que la gente los conoce, o sea la mayoría de aquí conoce el artista que pertenece a la agrupación, saben de lo que son capaces y eso lo aceptan. Por algo si no, no dejarían que la Sarita subiera a recitar y actividad que haya: Sarita el poema ese del... y la Sarita lo recita”. (Ramón, Municipio)

En general las actividades que realizan están abiertas a la comunidad y se realizan en espacios públicos de la comuna. La participación de la comunidad es alta, aún cuando existe un nivel de exigencia más alto por parte de la Agrupación.

“M: mira, cuando tú invitas dirigido, van, pero cuando haces la invitación abierta no, como que a la gente le gusta más personalizado, que vaya su nombre, te invito cordialmente a la actividad, pero generalmente llegan

I: y las actividades las encuentran buenas?

M: sí, la encuentran buenas, ponle tú, tuvimos una actividad, el año pasado, invitamos a 100 personas y llegaron 60, ese es más o menos el promedio, tú de 100 va a llegar siempre 60-50, nunca llegan todos, o tu invitas 50 y llegan 20-30”. (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

Asimismo, existe una opinión compartida por parte de los entrevistados externos sobre el interés parcial de la comunidad:

“[La agrupación] claro que convoca, ahora claro no son lo que uno espera, yo creo que va para allá, o sea (...) Porque a veces uno lo piensa, que a todo el mundo le interesa, lo que a nosotros nos interesa. Y en la práctica no es así, no a todos les interesa. Entonces si hacemos una invitación por la muestra equis, no viene toda la gente que uno piensa que podría haber ido: ah! Aquí se va a llenar, que a todos les interesa, que la cultura...! Y en la práctica no es así, todo el mundo está preocupado de sus cosas. Yo creo que por eso uno hace las cosas en la plaza, porque en la plaza uno interviene, entonces la gente al pasar ve la actividad”. (Ramón, Municipio)

“Por ahí se ve que hay una, un interés en saber que hacen los... aparte de eso tienen una agrupación les converso, pero no toda la gente pone tanta atención en realidad. Pero las pocas que ponen atención, están pendientes de si hay algo cultural, de ir de participar (...)”. (Norma, Organización Local)

Al referirse a la **relación con el barrio**, existen matices en torno a la comprensión de barrio que aludirían. En primer lugar, se identifican con Putaendo como comuna más que con un barrio en particular y, en segundo lugar, los relatos acercan su quehacer a la zona de Rinconada, que es donde se percibiría que el trabajo de la Agrupación ha tenido mejor recepción.

Más allá de la referencia geográfica, la agrupación se posiciona fuertemente en una relación de singularidad con aquello que se define como lo propio de Putaendo. Esta relación es claramente visible para los/as entrevistados/as externos a la Agrupación. Es así como el informante municipal, por ejemplo, considera la poesía y la paya como propia de Putaendo, a lo que agrega que la característica de lugar patrimonial, en sí mismo, potencia el desarrollo de actividades artísticas y culturales

“(...) sí, existe esa sensación, por ejemplo los payadores, los poetas populares, bueno yo creo que en todos lados puede haber poetas populares, payadores, a lo que voy es que ellos rescatan su historia, rescatan sus anécdotas (...) es como del alma, se rescata el Cristo de Rinconada, se rescata la historia local, se rescatan los personajes, como Justo Estay, por ejemplo un personaje de la independencia de Chile, un personaje clave, entonces a través de distintas expresiones. Por ejemplo Julio hizo un ajedrez pensando en el Cristo de Rinconada y de algunos personajes de Putaendo; la Sarita ha hecho poemas, en relación con el Cristo, Justo Estay, con la historia de Putaendo; yo he escrito algunas leyendas, relacionadas un poco con la mitología de Putaendo, más fantástico; la Julia Espinoza, ella hace un rescate local de lo que es Guzmanes, Rinconada Guzmanes, relacionada con leyendas locales, por ejemplo la aparición del diablo, o el cura sin cabeza, como de brujos, hechizos, cementerios indígenas, ella hace todo un rescate con los abuelitos, ella los días domingos les lleva un mate y conversa con los abuelitos y los graba, y después ella transcribe todo lo que le contaron, y ella ha ido publicando, ella ha publicado solamente anillado, entonces cuando yo vi ese anillado, yo le dije a mí me gustaría llevarlo a un libro, y ahí lo incluimos en el “Imaginario de un Valle”, que es un libro, que fue una pega buena, entretenida”. (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

“Sí, hay una relación [entre la Agrupación y el Barrio], porque el barrio Putaendo es un pueblo histórico, entonces hay una relación y hay que rescatar esa cosa. (...) Las historias que tienen que son de Putaendo. O sea son por ejemplo: una señora que está en la agrupación, ella escribía sobre una (...) un sector que se llama Granallas, hay una animita que supuestamente fue una niña, entonces esas cosas uno no tenía la menor idea y que va la gente para allá y la venera, nadie sabía eso, yo creo que sabía, no sé. Y gracias a esto se ha sabido de muchas cosas que son de acá de la comuna de Putaendo, entonces yo pienso que sí, que está relacionado con cosas de acá, no de afuera”. (Norma, Organización Local)

“(...) lo que pasa en la comuna de nosotros en el fondo es cultura, es nuestra tradición, o sea esta cultura arquitectónica que tenemos nosotros da como para que nosotros hagamos iniciativas culturales, es decir una tarde para hacer una exposición de pintura aquí está dentro del marco de nuestra comuna que es tradicional, que es como la capital del patrimonio cultural que tiene el Aconcagua, que es nuestro logo que tenemos en la Municipalidad”. (Ramón, Municipio)

De esta forma, en términos de los aportes que realiza la Agrupación a la comuna, para cada acto emblemático ésta ofrece expositores culturales que exhiben tradiciones de la zona. Por otro lado, existe un interés sistemático por parte de la Agrupación de realizar registros visuales y/o literarios de la cosmovisión y las historias de Putaendo, a través de leyendas de la zona, narradores o poetas locales.

En este ámbito, el registro literario de voces locales y su difusión a través de publicaciones (revistas o libros) se transforman en una expresión viva de esas tradiciones y discursos en torno a la identidad local. Esta motivación al rescate literario de las voces locales, es vista por uno de los informantes de la agrupación como un efecto directo del Programa Creando Chile en mi Barrio.

Esta motivación de rescate y registro es vista como parte de un espíritu altruista que fortalece el amor por el territorio y su gente.

“¿La motivación? Yo creo que debe ser la misma que tiene uno, de por qué estás aquí o porque te quedaste aquí en Putaendo y no te fuiste para otro lado? Porque te sacrificas por la gente de tu comuna. Debe ser por eso que uno es de la comuna, uno quiere al pueblo, entonces siempre va estar dispuesto a trabajar por el pueblo, hacer cosas por el pueblo, por mí pueblo. Yo siento que ellos también siente lo mismo por su comuna o por su pueblo”. (Ramón, Municipio)

“Yo creo que es una pasión que ellos tienen, porque ellos, la agrupación no es con fines de lucro. Entonces es una pasión que a ellos eso les llena, es la motivación. Lo principal es la motivación”. (Norma, Organización Local)

“Es qué no sé si buscan ganar así como un triunfo, no! Es que no ganan nada... yo creo que el reconocimiento de la gente yo creo que sería un premio para ellos. De ser reconocidos por el trabajo que han hecho, por lo que están haciendo, por lo que quieren hacer. Yo creo que por ahí va este tipo de reconocer (...).” (Ramón, Municipio)

Al ser consultados respecto de si la agrupación ejerce algún tipo de **liderazgo en la comunidad**, existen divergencias entre los entrevistados externos. Por una parte, los informantes de la Agrupación responden de forma consensuada afirmativamente.

“Yo creo que sí por dos razones, primero porque cuando hay una reunión importante, nos llaman a nosotros como dirigentes (...) para preguntar si podemos participar y todo eso. Segundo, porque como le digo, cuando yo me encuentro con los vecinos, siempre están preguntando. O sea, les interesa y les gusta.” (Sara, Agrupación Putaendo Histórico)

“Yo creo que sí, porque tenemos muy buena relación con la alcaldía, independiente de tema político, aquí el tema cultural es el que predomina, claro, predomina mucho el tema cultural, y mucha gente se nos aproxima, nos dice que bueno lo que hicieron en la plaza, que bueno el libro que sacaron, cuando van a sacar otro libro más, o puedo participar, en fin, y sobre todo gente joven, se aproxima gente joven que quiere agruparse”. (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

Por otra parte, el representante del municipio manifiesta un grado de incertidumbre respecto del liderazgo que ejerce la agrupación

“O sea, se entendería por liderazgo en el sentido de la que está funcionando por eso tienen un liderazgo, pero... porque las otras agrupaciones que hay o no están o no funcionan. Entonces me queda la duda ahí...”
(Ramón, Municipio)

Relación con otras organizaciones locales de la comuna

El mundo de la cultura en Putaendo es visto de formas muy diversas por los diferentes informantes. A pesar de que los integrantes de la agrupación lo consideran un espacio activo, caracterizado por múltiples organizaciones de índole cultural, el municipio, desde su perspectiva institucional como órgano rector, asume una falta de planificación en este ámbito:

“[Sobre el mundo de la cultura en la comuna] Me cuesta a veces pensar si hay o no hay. Nosotros aquí en la Municipalidad no existe la Oficina de Cultura. Hay una persona encargada de las actividades culturales, soy yo. Entonces no hay como definido un plan de desarrollo comunal a través de la cultura (interrupción). No existe eso, entonces todas las iniciativas que vienen de afuera, claro, son bien recibidas y la apoyamos nosotros como municipio, pero no existe así un plan de desarrollo comunal en torno a la cultura”. (Ramón, Municipio)

Lo anterior vuelve mayormente significativo el hecho de que las organizaciones locales tengan una alta capacidad de autogestión en su accionar. En este quehacer, el Municipio se convierte en un ente colaborador, sin definir un camino o plan de trabajo para las mismas.

La agrupación declara tener excelentes relaciones con otras **organizaciones culturales de la comuna**, fundamentalmente basadas éstas en lazos de amistad con personas del mundo de la cultura local. Con ellas, a pesar de que no existe un lazo formal (convenios) ni se desarrollan proyectos en conjunto, se invitan constantemente a las actividades que cada organización realiza.

“(...) tenemos una muy buena relación con el centro cultural de Rinconada de Silva, y también con el Centro Cultural de Putaendo, donde está Lalo Parra, por lo menos conmigo, como yo soy presidente del grupo, hay una llegada, también tenemos una excelente relación con la Escuela de Música de Putaendo, el director de la escuela de música siempre me está invitando a sus eventos o viceversa, yo lo invito a los eventos míos y él aparece, y también hay agrupaciones de jóvenes que se han hecho nuevas, también nos han invitado a sus actividades, generalmente tenemos buena comunicación con los otros grupos culturales, hay diálogo”
(...) *“no trabajamos juntos, pero sí nos invitamos”.* (Marcos, APH)

Para el caso de la relación con otras **organizaciones funcionales**, como JJVV, clubes deportivos, comités de adulto mayor, la relación es más difusa:

"(...) generalmente el tema pasa porque, cuando hacemos un evento, siempre nos fijamos en los grupos culturales que hay, en las agrupaciones y quizás ahí está el error, porque nos olvidamos que existen adultos mayores, hay grupos que defienden a los animales, hay grupo también de carácter religioso, que también podrían participar, de hecho tenemos muy buena relación con el colegio "Marie Poussepin", que es un colegio religioso, la directora a la actividad que la invitamos llega, porque le encanta el tema literario también (...) pero falta dirigirse a los grupos deportivos, más JJVV, son temas que queremos ir abordando de a poco (...)". (Marcos, APH).

En el caso de la informante externa consultada, quien pertenece a un comité de adelanto, declara conocer a varios de los miembros de la agrupación, así como estar al tanto de sus actividades. Asimismo, comparte la idea de que la relación no siempre es del todo fluida:

"De hecho nosotros tenemos un coro de Adulto Mayor, pero somos pocos de lo que nos componemos, entonces, bueno y la agrupación le ha faltado un poquito eso, la otra vez yo le decía a Sarita que cuando hicieron esa actividad en la plaza: ¡Pero cómo no me dijeron! ¡Porque yo les habríamos acompañado con el coro del Adulto Mayor!". (Norma, Organización Local)

Relaciones con instituciones formales (Municipio).

Respecto de la relación con el municipio, los informantes de la agrupación perciben una muy buena relación, ya que la reconocen como una instancia desde la que se entrega un apoyo permanente e incondicional claramente personalizado.

"(...) ¿desde el municipio?, mira nos han recibido súper bien, nos han apoyado en todas las actividades, un apoyo incondicional de parte del alcalde, nada que decir, de hecho nos han dado diplomas, cosas así, reconocimientos, nos han invitado a reuniones que ellos hacen (...) generalmente tratamos de ir a todas lo que ellos nos invitan, por último va la secretaria, que es la Sarita, o a veces va Julio, o a veces voy yo, Gerardo (...) nos tratan con bastante cariño". (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

"Entonces "ya", le dije yo, "ya tengo conseguidas las gradas de la iglesia, ¿por qué no se hace ahí?", y después llame al alcalde por teléfono y me dijo, "pero si necesitas el proscenio me dices pues, Sarita", y habló con el señor encargado de la cultura y le dijo "No, si es institucional, entonces que las lleven nomás. Hasta el domingo no hay problema". Y me prestaron el proscenio". (Sara, Agrupación Putaendo Histórico)

Desde la perspectiva municipal se declara una buena imagen de la agrupación. De acuerdo al informante municipal, esta buena relación se basa en relaciones personales cercanas, orgánicas, propias de pueblos de zona rural y existe con anterioridad que se formara la agrupación.

"R: O sea no los conozco a todos, pero conozco a la señora Sara, al Marco, a Quijanes, a la Rosita, eh ¿quién más está aquí? Parece que no sé si está ahora la agrupación de Rinconada de Silva de la Casa de la Cultura, que parece que también los apoya. Está la Gema, la Gemita Leighton.

I: Y los que me mencionó antes, ¿desde cuándo los conoce?

R: O sea, años, hace mucho tiempo!

I: ¿Hace cuanto más o menos? ¿Más de diez años?

R: Si po! O sea yo creo que la Sarita hace mucho tiempo, al López yo lo conozco desde que yo entré a la Muni que fue el noventa y nueve, el dos mil nueve, perdón y la Rosita también la conozco hace mucho años, porque ella viene trabajando con su tema de las pinturas en la Corporación Cultural, ella pertenece también a esa Corporación Cultural". (Ramón, Municipio)

Esta relación entre ambas instancias –Agrupación y Municipio- se expresa además a través de la relación directa entre la directiva y el Alcalde. Desde ambos informantes de la Agrupación se define como una relación de camaradería altamente basada en la dimensión cultural.

"[al alcalde] le gusta mucho el tema de los escritores, de los poetas, entonces cuando le hablamos de este tema, se entusiasma mucho, de hecho nos financió un viaje a Collipulli el año pasado, a presentar un libro, y nos pagó los pasajes, todo, súper buenas relaciones, o sea excelentes, nada que decir". (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

"(...) al alcalde le gusta estar en todas partes, entonces a él le gusta participar en todo. No le gusta dejar feo a nadie, entonces, porque la municipalidad aquí es muy activa en lo cultural y da 101% de apoyo a todas las actividades que nosotros hemos hecho". (Sara, Agrupación Putaendo Histórico)

Desde el Municipio, la buena relación es mutua y denota bastante conocimiento personal, llegando incluso a expresar visiblemente ciertas concesiones o regalías por una integrante en particular. A la vez desde esta institución se valora la disposición a participar que tiene la Agrupación

"Siempre es buena, sí. Siempre es buena. Aunque hemos tenido...no. Buena siempre buena. Que la Sarita se deja querer, entonces no le podemos decir que no a ella". (Ramón, Municipio)

"(...) ellos siempre están dispuesto a participar de las actividades, en este caso es si realiza la Municipalidad, nunca han dicho que no, o han cuestionado, no! Siempre están llanos a participar y estar en las actividades municipales, nunca hemos tenido un no de ellos, entonces en ese sentido, claro que participan en las actividades que realiza la Municipalidad en este caso". (Ramón, Municipio)

Respecto de la relación con otras instituciones regionales del ámbito de la cultura, como la Dirección Regional del Consejo de la Cultura y las Artes, los entrevistados manifiestan que la relación se ha debilitado, e incluso perdido, luego del cierre del Programa CCHB.

VALORACIÓN DEL PROGRAMA Y SUS APORTES

Respecto de los **aportes del Programa Creando Chile en mi Barrio** que perciben los entrevistados, en términos generales existen opiniones coincidentes.

Para los informantes de la agrupación, el paso del Programa fue un estímulo a la acción, probablemente en personas que ya contaban con una cierta iniciativa e interés en temáticas culturales, aunque en un ámbito de desarrollo privado:

“(…) cuando llegó el programa Chile en Mi Barrio, yo iba a las reuniones, yo veía mucho discurso, y yo quería algo concreto, quería hacer un rescate literario de Putaendo, y cuando logramos eso, ahí dije yo me voy a comprometer a hacer más rescate, porque aquí hay gente valiosa, porque es importante para mí, porque yo también he publicado libros, soy escritor, he publicado 3 libros ya, he aparecido en antologías regionales, en algunas antologías nacionales, entonces eso me motivó a rescatar a gente que es más tímida en publicar, que es muy valiosa”. (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

Para el informante municipal, el Programa contribuyó a organizar intereses dispersos:

“[Referido a los miembros de la Agrupación] Tenían objetivos comunes, tenían intereses comunes. La mayoría había participado y venían participando en varias instancias que se hicieron crear en beneficio de esto de la cultura y de los artistas de la comuna, hasta que llega al tema Creando Chile en tu Barrio, que es como que los ordenó un poquito a ellos y les mostró así como: De esta forma ustedes pueden lograr ciertos objetivos”. (Ramón, Municipio)

Los **animadores culturales** son vistos con una fuerte orientación a la tarea, por la cantidad de actividades que desarrollaron en la comuna, en algunas de las cuales fueron incorporados como Agrupación. Se menciona como aporte la motivación constante hacia la Agrupación para avanzar mediante estímulos al grupo en la postulación a proyectos, como en la financiación directa de actividades.

“(…) ellos por ejemplo nos animaban a nosotros a poder postular a más proyectos, mantenernos vigentes, nos abría muchas puertas. A nosotros igual, nos costaba postular y con la ayuda de la municipalidad nos ha cambiado un poco el panorama, es mucho mejor, de todas maneras, así que bien por ese lado. Ahora lo otro que hacían estos jóvenes era que programaban actividad para que nosotros por ejemplo participáramos como artistas, o traían artistas de fuera, por ejemplo traían artistas, trajeron varios grupos musicales de Valparaíso, Santiago, cuando empezó el programa. Y después, durante el programa hicieron varias actividades, trajeron unos músicos brasileños, trajeron... bueno, más desconocidos, y bandas locales. Entonces de eso hicieron un documental, un rescate acerca de los payadores de Putaendo. Y también hicieron otra cosa que fue varias actividades que las financiaron ellos”. (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

Referido también a la actividad de los animadores, el informante municipal reflexiona respecto de las implicancias positivas de traer “gente de afuera”:

“[Referido a los aportes del programa] (...) fue una buena iniciativa (...) esto de traer, mira y traer gente de afuera porque igual como en todos lados si nadie es profeta en su tierra. Era más fácil que alguien viniera de afuera de que ordenara las agrupaciones, que uno de aquí adentro”. (Ramón, Municipio)

Se menciona que actualmente la agrupación mantiene una relación actual a distancia con uno de los animadores, pero el hecho de vivir fuera de Putaendo merma la relación.

Al mismo tiempo, se valoran los aprendizajes de la **Escuela de líderes**, en la que se fortalecieron aspectos de gestión y emprendimiento. Sin embargo, estos integrantes ya habían participado de otras escuelas de liderazgo de programas sociales relacionados a PRODEMU²⁵ o FOSIS²⁶, por lo que el rol de las escuelas de líderes culturales se difumina entre otros aprendizajes más amplios de los propios entrevistados.

“Sí, igual aprendimos, por ejemplo los programas que hay para postular proyectos, aprendimos un poco la filosofía de ser líder. Pero igual se hizo poco, a mí me hubiera gustado que ocuparan más tiempo”. (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

“Yo en lo personal he hecho varias escuelas de líderes, o sea he estado en varias escuelas de líderes y comprendo muy bien el rol del líder. Es como reforzar. En el fondo a mí me reforzó... el concepto que uno tiene de ser líder”. (Sara, Agrupación Putaendo Histórico)

AUTOGESTIÓN Y PROYECCIONES

La proactividad de esta agrupación, la generación y fortalecimiento de redes, sumado a la complementariedad de apoyos de infraestructura, equipamiento y traslados que les ha brindado el municipio, ha generado avances poderosos hacia la autogestión en su primer año de ejercicio. Una agrupación con alta capacidad de autogestión en su accionar puede fortalecerse producto de esta combinación virtuosa de apoyos.

Si bien el financiamiento propio es escaso, y depende en gran parte de ayudas provenientes de otras personas y organizaciones, dentro de los avances un elemento determinante ha sido el aprendizaje en la **postulación de proyectos a fondos**, cuyo logro inicial es atribuido al apoyo profesional y personal de los animadores culturales.

“M: Mira, yo antes había postulado a FONDART, al Fondo del Libro. Pero ese era un proyecto individual. Y cuando llegó este grupo Chile Barrio (...) la idea de ellos era que nosotros estuviéramos al día en computación, en el tema de los proyectos. Nosotros igual estábamos, la mayoría de nosotros de los socios no domina mucho el internet, no tienen cuentas, no saben entrar a las páginas. Entonces aprendimos a

²⁵ Fundación para la promoción y desarrollo de la mujer

²⁶ Fondo de solidaridad e inversión social

ocupar un poco, pero armar un proyecto faltó más. Bueno yo si aprendí, Juan Carlos me dijo tomate un par de días (...)

I: Entonces fueron los animadores los que los ayudaron a ganar el Fondo del Libro,

M: Claro. Pero después ya no era tan personal. Porque había una cosa como de camaradería, me tenían ellos muy... me dijeron ¿te gustaría trabajar en esto? Gracias a ellos yo gané el proyecto (...) era un tema muy individual y ellos me dijeron que le diera una mirada más amplia, y gracias a esos consejos gané". (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

Asimismo, declaran haber avanzado e insistido en el proceso de postulación a fondos con el Municipio. También a través del Consejo regional de la Cultura, con los que no han tenido éxito por el momento.

"Postulamos a un encuentro cultural, que si nos daba buenos resultados iba a ser en marzo de este año, como una alameda, era como una alameda cultural. Y estábamos postulando nosotros como agrupación, fuimos los únicos que participamos en la postulación, junto con otros grupos de otros lados, de Llaylay... pero hubo un problema, faltaron antecedentes, entonces no ganamos". (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

De todos modos, en términos de proyecciones de sus líneas de trabajo, la agrupación declara su interés por seguir postulando a fondos a través de instancias diversas:

"(...) este año queremos postular en Putaendo, hacer algo acá. También queremos postular a Codelco, claro porque ellos todos los años dan proyectos culturales, o sociales". (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

A los representantes de la agrupación les gustaría que el CNCA pudiera dar una mejor orientación en el área digital y de postulación de proyectos, porque creen que buenos proyectos no ganan por la brecha que existe, sobre todo en zonas rurales.

Las **debilidades detectadas** se relacionan con dos ámbitos con diferentes grados de responsabilidad. Por una parte, los informantes de la agrupación coinciden en que falta desarrollar mejores aspectos comunicacionales tanto para darse a conocer como para estimular la participación de otros de la comunidad, así como la asistencia de sus propios miembros.

" (...) faltaría un poco, de algunos socios, el compromiso de asistir a las reuniones, claro, porque la mayoría trabaja, de repente no tienen tiempo, se entiende, pero de repente nosotros nos reunimos, por ejemplo, y siempre llegamos los mismos, lo ideal sería que se incorporarán, motivarlos más". (Marcos, Agrupación Putaendo Histórico)

"A ver. La agrupación a nosotros... Tenemos problemas de asistencia, pero no por falta de compromiso si no por un tema de que somos todas personas pobres, tenemos que trabajar, cada quien tiene su problema, algunas personas trabajan por turno entonces le tocó el turno el día de la reunión y no pudo no más". (Sara, Agrupación Putaendo Histórico)

Por otro lado, la totalidad de los entrevistados de Putaendo coincide en que un aporte a la consolidación de la agrupación sería contar con sede, así como con un equipamiento tecnológico acorde a la ejecución de ensayos de sus artistas y creadores.

“Sí, por el mismo hecho, ellos no tienen un lugar específico donde reunirse, donde ellos tuvieron un espacio, donde ellos por ejemplo pudieran poner sus pinturas, exponer sus libros los que escriben; exponer, no sé, ensayar la música. Es lo más es el espacio. Porque de hecho ellos ahora, imagínese para juntarse no tienen donde, se están haciendo reuniones aquí en la casa” (Norma, Organización Local).

En términos de **proyecciones**, al momento de ser consultados existía una planificación para inicios de 2013 orientada a la realización de muestras y a la publicación de un libro y una revista; esto último sujeto a la postulación y adjudicación de fondos.

Todos los entrevistados coinciden en augurar positivas proyecciones a esta agrupación. Inclusive, el informante municipal ahonda en la posibilidad de transformar la agrupación en una Corporación abierta a la comunidad. Con ello, pone de manifiesto el apoyo incondicional a la organización. Aún cuando la agrupación adolece relaciones formales con otros, muchas de las que podrían expresarse en convenios, su operar es fluido, característico de una zona rural en que aún persisten relaciones cara a cara.

“yo creo que tienen futuro, porque si ya en primer año han hecho eso, a lo mejor este otro año van a poder hacer otras cosas más que sean mejor todavía. Así que yo le veo futuro fíjese, a pesar de todas las debilidades que sea, le veo se mueven se movilizan”. (Norma, Organización Local)

“Sería el sueño, y en esa Corporación darles cabida a todos. Porque las Casas de la Cultura que hay ahora son más bien bibliotecas, salas de muestra. No hay espacios donde tu llegues y digas: Ya! Vayan, podís ensayar en esa sala o podís ensayar en esa otra parte. No existe eso ahí, no hay! Y en la de la Gemita es más chiquita la, esa sala es pa’ exposiciones no más!” (Ramón, Municipio)

COMITÉ ARTÍSTICO CULTURAL ENTRE SOL Y LLUVIA, DALCAHUE

DESCRIPCIÓN GENERAL

El Comité Artístico Cultural Sol y Lluvia surge de la implementación del programa CCHB en la comuna de Dalcahue. Este comité ha tenido tres etapas: Originalmente se constituyó como una instancia que realizaba talleres en artesanía y reciclaje, así como actividades artístico-culturales callejeras, que generaron movimiento comunitario en el barrio. Al cierre del programa las actividades más visibles relacionadas con pasa calles se dejaron de realizar, sobrevino un período de transición o crisis y, con posterioridad a ello su perfil de integrantes cambió y su quehacer se reenfocó únicamente hacia actividades relacionadas con la artesanía y las manualidades.

En términos generales, el Comité se percibe a sí mismo como un espacio de encuentro y distensión, relacionado más que nada con el desarrollo personal de las integrantes. A esto se suma un anhelo por crecer y seguir aprendiendo y utilizando herramientas con contenidos propios de la cultura local, como es el rescate del tejido a telar. El Municipio, a través de su encargado de cultura, también considera que el trabajo del Comité ofrece un espacio de desarrollo personal; sin embargo, amplía su concepción a aspectos de carácter social y territorial, como conferir unión al barrio y generar actividades que se convirtieran en alternativas a la drogadicción y el alcoholismo, y donde la actividad cultural se transforma en un vehículo para el logro de objetivos sociales.

“Entretenido, algo nuevo, fuera de lo que tú estás haciendo en tu casa o en tu trabajo, y bien porque igual nos juntamos pocas, pero siempre vamos las misma, o sea estamos como trabajando, o sea queriendo hacer. (...) Como un espacio de entrega, de conocimiento, de todo lo que está alrededor, el patrimonio que nosotros tenemos, todo lo que se haga con los materiales que estén acá”. (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

“Algo, eh bueno, Yo creo que el barrio cambió, o sea, a través de la actividad cultural artística pudieron unir el barrio. Y también pudieron darse cuenta que eran personas valiosas, que habían sido por primera vez tomadas en cuenta, en el silencio de la población, donde muchas veces existen unos conflictos, la drogadicción, el alcoholismo. Esta fue una actividad precisamente, para que en las horas de recreación pudiera la gente divertirse, tener actividades de manera sana también”. (Armando, Municipio)

Tanto el Municipio como la Junta de Vecinos consideran que las actividades del Comité tuvieron incidencia en la población más a nivel comunal que a nivel barrial, como habría sido inicialmente propuesto en el programa.

“Para la comuna, para la comunidad también, puesto que participaron en una diversidad de actividades: con su grupo de teatro, con sus muñecos, con eh... en todo sentido, con artesanía, la expresión”. (Armando, Municipio)

“Pero de acuerdo a lo que yo visualicé en ese tiempo, empezó con gente, llegó gente de otros sectores que no eran precisamente del sector de la población, si no que dentro de la comuna hubieron otros actores que

participaron, pero participaron en proyectos, que estuvieron haciendo talleres al interior, hicieron cuestiones con greda que estuve viendo después...” (Alex, Organización Local)

Respecto de los **objetivos** que los miembros del comité identifican, éstos hacen alusión a las actividades que el comité realizaba durante la ejecución del Programa. En este marco, el más reconocible por las entrevistadas sería mostrarse a la comunidad y conseguir su apoyo, donde las actividades en el espacio público serían las más beneficiosas para el logro de este objetivo, aún cuando actualmente éstas no se realizan. En el período más reciente desarrollan actividades menos llamativas y más centradas hacia el interior del grupo, siempre vinculadas a la artesanía y manualidades, lo que muestra el estado de transición en que aún se encuentran, y que se verá a lo largo de todo el análisis.

“A ver, no me acuerdo ya. Objetivos... ¡mostrarnos! (...) Mostrar, no sé, cosas que a nosotros nos enseñaron y que nosotros podamos enseñar (...) No sé, por ejemplo como tú dices "redes". Hacer redes con otras... con otros grupos y trabajar en eso”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

“Mostrarnos, que la gente nos conozca, que la gente sepa lo que estábamos haciendo, que se conociera un poquito más de lo que se llama cultura. No sé, que supieran que igual había personas que quizás nadie nos conocía ni nadie sabía. Hay gente que acá no tenía ni idea que existía un comité de cultura. Pero cuando salimos a la calle sentimos que la gente nos apoyó”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

“Porque el trabajo del comité es rescatar esas cosas. Lo que no se ve, lo que no se sabe, lo que no se conoce. Rescatar quizás esas cosas”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Aun así, si las integrantes entrevistadas mencionaron el objetivo de mostrarse como una razón para visualizar las tradiciones que promueven y rescatan, y que se acercaría más a lo que el Comité representa en la actualidad. Sin embargo, como se verá más adelante, este objetivo no se condice con el quehacer del comité ni con la valoración que sus miembros le atribuyen a exhibir sus productos.

Respecto de las **actividades** del Comité, se observan dos líneas de trabajo en su trayectoria: en primer lugar, un énfasis importante en el trabajo de talleres de artesanías y manualidades que consideran el uso de materiales de desecho, e incluso gastronomía; lo anterior realizado en espacios cerrados. En la actualidad, las mismas integrantes rotan para enseñar a los demás las técnicas de artesanía y manualidades que conocen.

“[Respecto de los aportes de cada integrante] Ella quiere enseñarnos eso. Había otra señora que quería hacernos coupage, que también sabía. En cuanto yo, me habían dicho que yo también enseñe a hacer los Kuchen y cosas así, por último pa pasar una tarde tranquila haciendo cuestiones y cosas así”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Una segunda línea de trabajo importante fue la actividad en espacios abiertos. En concreto, la Fiesta de la Primavera, organizada durante los años en que se ejecutó el programa, es la más destacada y masiva, y en ella se integran las marionetas gigantes y las batucadas.

“La fiesta de la primavera por ejemplo. Esa fue una de las más entretenidas. La única y la más bonita que hicimos. La más grande, sí. Después lo hicimos recorriendo las calles y aparte lo hicimos en el gimnasio. Vino en ese tiempo la Sonora Palacios”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

“Entre las actividades que desarrollaba [el comité], bueno estaba la artesanía, pero se avivaron todas las otras expresiones, la parte artística, se constituyeron unas pequeñas bandas, bandas callejeras, fíjese usted lo que le digo, se elaboraron grandes muñecos para pasearlos por las calles, o... o para hacerlos, cierto, en cuando era una festividad, como le digo, callejera”. (Armando, Municipio)

La Fiesta de la Primavera fue considerada una actividad distintiva del trabajo del Comité, y se relacionó con su identidad y singularidad. Se podría pensar que incluso fortalecería la cohesión de la organización actualmente, atendiendo a una especie de *ilusión de un pasado glorioso*. Sin embargo, en la actualidad el Comité no cuenta con la cantidad de personas ni con el nivel organizativo adecuado para ejecutar una actividad de esta envergadura.

“Somos algo de acá. Algo que era de nosotros que se distingue, porque en Castro hay comité cultural, y que sonaban bien y trabajaban súper bien po. Pero Dalcahue nunca tuvo algo así. Que yo recuerde, porque yo estoy aquí en Dalcahue... estoy como 15 o 16 años más o menos. Y como te digo yo no sabía lo que era... o sea no era que sea ignorante en todo lo que sea cultura, pero no sabía que se podían hacer tantas cosas en un comité. Entonces nosotros hicimos el comité de cultura aquí en Dalcahue y nosotros la patentamos [la fiesta de la primavera] y era nuestra. Era nuestro comité”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

[Referido a su planificación 2012] “Sí, hicimos una, teníamos hasta noviembre, incluso teníamos visto lo de la primavera, pero al final se echó para atrás porque éramos 6 o 7”. (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Como se mencionó anteriormente, la referencia a esta fiesta denota su interés por las actividades realizadas, las que en los relatos hacen referencia a un pasado activo como gestoras culturales de su barrio o comunidad.

RELACIONES INTERNAS

La composición del Comité estuvo conformada originalmente por vecinas y vecinos que se agruparon en torno a la convocatoria del Programa. Los intereses se centraron en hacer actividades nuevas, recreativas o de orden laboral, a diferencia de otros comités, donde la gente se agrupó con fines sociales o patrimoniales. La forma de agruparse parece haber tenido relación, en un principio, con la Junta de Vecinos, quienes son convocados a trabajar a través de la municipalidad. A pesar de haber desconocimiento sobre el tipo de trabajo que el programa proponía, los convocados integraron a sus familiares, lo que otorgó un carácter más colaborativo y comunitario a las actividades iniciales.

“A nosotros, a mí llegaron primero con la invitación porque como Mario, mi marido, era parte de la junta de vecinos, era presidente, entonces le llegaban buscando a él; para pedirle la sede, y todas esas cosas.

Entonces me invitaron a mí para ver si yo quería participar, si quería con gente y yo enganché al tiro. Enganché porque era... igual daba como miedo "y qué será", "cómo lo haremos" "qué haremos si la gente no llega", porque ese es el primer miedo que uno tiene. Si la gente no te apoya, si no llega nadie, qué vamos a hacer. Y pasamos muchos días así solos, que no llegaba nadie. Hacíamos reuniones y no llegaba nadie". (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

En esa primera etapa existió mayor participación comunitaria de hombres, niños y jóvenes, así como de parientes y familiares, sin embargo, cuando el programa terminó, la actividad del comité se redujo, así como la cantidad de miembros, y se perfiló con integrantes mayoritariamente femeninas.

"[Mientras funcionaba el PCCHB] Éramos como 18. Más los integrantes. De repente no sé; los hijos, los esposos. Participaba toda la familia de las mismas personas que estábamos en el grupo, nos apoyaron los esposos, los vecinos, los hijos, todos". (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Producto del cierre del Programa, la desmotivación general y la salida de algunos integrantes, el comité sufrió una crisis que lo llevó a cuestionar su continuidad, congelando sus actividades por un período prolongado. Sin embargo, gracias a la motivación de algunas integrantes y el apoyo emocional de la Directora de Desarrollo Comunitario del Municipio, cambió de orientación y perfil, integrando miembros nuevos que aunque de fuera del barrio estaban motivadas con el quehacer de la artesanía y las manualidades.

Actualmente el perfil del grupo está compuesto mayoritariamente por mujeres dueñas de casa y las actividades son en su mayoría realizadas en horarios laborales, lo que impediría que las personas que trabajaban fuera de la casa pudieran participar.

"Porque aunque le guste y no tiene tiempo, las personas que participaron la mayoría son las que no trabajan y son muy pocos acá en Dalcahue, en general son muy pocos porque todos trabajan en un horario (...) La gente que participó más activamente de eso eran las dueñas de casa que no trabajaban. La señora Ana no trabajaba, la señora no me acuerdo como se llamaba, que participó activamente, ella no trabajaba y así la mayoría que participaron no trabajan". (Alex, Organización Local)

En términos de **estructura organizacional**, el comité cuenta con una directiva conformada por una miembro antiguo del comité con cargo de Vicepresidenta, así como por una miembro que se integra al final de la ejecución del Programa, que oficia como la Presidenta. La secretaria habría renunciado y las responsabilidades formales de dicho cargo las habría asumido la presidenta. No se ha sumado ningún otro miembro dentro de la directiva de la organización, aún cuando hay una integrante central que no posee cargo formal en la directiva.

"Lo que hace la tesorera y lo que hace la presidenta yo creo que está claro, lo que hace la secretaria, claro que ahora que la secretaria renunció, quedó el acta otra vez botada, pero yo la sigo". (Anabella, Presidenta Comité)

La presidencia es asumida en términos formales por la integrante más nueva del comité. Su formación como profesora parece haber sido determinante para que las demás miembros del comité le hayan pedido que tomara el cargo de presidenta, ya que en todo el grupo sería la única que contaría con un título profesional. Esto parece haber sido muy importante para otras integrantes del comité, quienes la consideran aún la más capacitada para llevar el cargo, sobre todo en relación al surgimiento de ideas de proyectos, la toma de decisiones y los contactos hacia afuera.

“Sí, ella tiene buenas opiniones. Ella como profesora tiene sus cosas bien... Éramos pocas en realidad. Y como la que estaba más preparada como para llevar el grupo era ella”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

“La tía Anabella es la única que se maneja mas en esas cosas [postulación de proyectos], y ella es la que el año pasado como la que anduvo mas esto (...)” (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Posiblemente la diferencia de calificación educativa y laboral sea el motivo por el que actualmente todo tipo de decisiones pasan por la presidenta, se observa un liderazgo directivo que utiliza la consulta como proceso participativo. En esta jerarquía decisional, la presidenta es además la que convoca y dirige las reuniones del Comité.

“Bueno, ella [la Presidenta] es la que corta el queque. Ella dice si se puede hacer algo, si está bien, si está mal, y ella por su trabajo tampoco puede comprometerse en las cosas. Entonces uno le entiende (...) la última palabra es la de ella. Pero no es que sea así que diga " no, esta cosa tiene que ser así y es así", no. Las decisiones se toman entre todas. Pero la última que decide si se hace o no se hace, es obviamente la cabeza mayor. Yo no puedo tomar una decisión porque no me corresponde (...) No la podemos pasar a llevar tampoco. Entonces nosotras todas las decisiones que se toman en el club pasan por su decisión”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

“Y otra porque a ella [la actual Presidenta] como igual le gustaban todas estas cosas de cultura, y de hacer cosas y trabajar y esas cosas... como que tiene hartas...igual es como bien inteligente en esas cosas. Entonces yo le dije que yo no podía quedar, porque a mí me habían dicho y yo le dije "yo no, Presidenta no. Si quieren otra cosa, pero presidenta no". Y la vecina Alicia, bueno, ella quedó de vicepresidenta, y así”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Como se observa en la cita anterior, a pesar de que el discurso refleja un estilo directivo de la presidenta asumido y respetado por las integrantes del comité, y que ellas se reconocen como una agrupación participativa donde se considera la opinión de todas, en la práctica esta idea se ve debilitada en el respeto jerárquico a la figura de la presidenta y, posiblemente, en la percepción colectiva de su conocimiento más acabado de los temas.

Sin embargo, también es necesario destacar, que originalmente el grupo había identificado a otra persona como responsable de este cargo, la que cumplía con características relacionadas a la historia del comité y del barrio, además de su cercanía emocional con las miembros. A pesar de que este liderazgo formal no se concretó en un cargo, debido a la imposibilidad de asumir esta labor por parte de ella, se

mantiene como miembro activo y cumple un rol fundamental en la organización. En términos prácticos, esta integrante ha asumido roles directivos dentro de la organización, lo que la mantendría como un líder informal dentro del comité.

“Aquí la que se mueve, el fondo, es la presidenta y la tesorera pa’ cobrar (...) Como usted dice, en el fondo yo hago de repente más cosas que si tiene que... ya, pa’ ir a buscar un documento, ya yo me ofrezco porque como yo estoy, en el invierno estoy más en la casa, ya, yo me ofrezco. Si hay que repartir alguna carta o algo, yo me ofrezco. Si hay que ir a hablar con... no sé, alguien, entonces.(...) No, no hay mucha repartija de tareas. No hay tantas cosas que hacer”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

A esto se suma que parece ser visibilizada como parte de la directiva por representantes de otras organizaciones locales, como el caso de la Junta de Vecinos. Esto podría deberse a que dentro del comité ha asumido roles en la relación con otras organizaciones.

“Yo me comunicaba aquí con la vecina Ana y yo al principio no sabía que estaba la Anabella como presidenta, lo descubrí como dos meses atrás cuando estaban sacando sus cosas, yo pensé que era la vecina Ana la presidenta (...) Me preguntó y yo le dije que iba a hablar con el encargado del Comité que yo pensé que era la señora Ana”. (Alex, Organización Local)

En la realidad cotidiana, el estilo de liderazgo del comité -de orientación más bien interna-, así como la distribución de tareas, se concentra en estas dos líderes. La líder formal parece tener un rol más relacionado a la planificación y la gestión, en cambio quien se ha definido como la líder informal realiza una serie de labores operativas y organizativas para facilitar la ejecución de actividades. Además de estos dos liderazgos se observa que internamente tienen dificultades para sumar a más personas a las labores, incluso pertenecientes al comité.

“Bueno, entre la Anita y yo. Y también mandamos a la Alicia también, cuando yo no podía, “oye Alicia anda a buscar el papel o anda”, cosas así”. (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Entre el resto de las integrantes –un grupo de mujeres de edad mediana dueñas de casa- predomina una actitud más bien pasiva en todas las tareas que no sean referentes a los talleres de manualidades en sí mismos, situación que sumada a las actividades laborales de ambas líderes, complica el funcionamiento de la organización.

“Las chicas tampoco ellas tienen el tiempo, si yo les doy una tarea, no avanzan (...) Entonces, yo hacerlo sola, tampoco po. No tengo tiempo”. (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

En este sentido, producto de una forma de relación que se ha construido a partir de las diferencias educativas y personales, y que actualmente pareciera no molestar a las integrantes del Comité, resulta llamativo el nivel de verticalidad en las relaciones al interior de la directiva.

“Hubo un tiempo que Alicia [Vicepresidenta] también estuvo como fome, pero era porque yo me reunía mucho con la Anita, porque la Anita es como más movida, entonces yo le decía, ya vamos a ir a la Municipalidad, entonces como que a ella la dejábamos como de lado, entonces, la Anita me dijo y yo le

dije, "ya bueno, entonces vamos a empezar a reunirnos donde la Alicia para darle más auge a ella, más tarea y todo", así que ahí bien". (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Aún cuando este estilo directivo ha sido aceptado por las integrantes, se observa que la valoración positiva actual sobre el liderazgo están en roles motivadores y ejecutivos, por sobre aspectos más formales de preparación y calificación que pudieron ser más valorados en etapa anteriores. En este sentido, es posible que en un principio, la necesidad de estructurar a la organización después de un periodo de desmotivación post programa, las habilidades directivas hayan sido muy provechosas para el grupo, a lo que además se debe agregar la poca confianza en las propias capacidades de gestión de las miembros más antiguas del Comité. Es probable que de forma experiencial, en la medida que el Comité avance en gestión y ejecución de actividades vaya declarando y actuando en virtud de otros tipos de liderazgo. En ese sentido, el tiempo es un elemento recurrentemente mencionado por los entrevistados, y de este dependerían las posibilidades de participación efectiva.

"No pero yo creo que tiene que ser otra persona de afuera. Alguien que vaya a la charla de ahí que diga "ya, podemos hacer esto" "ya podríamos juntarnos mañana" pero... Pero alguien que lleve la batuta, que no se quede en palabras. Porque por palabra cualquiera es líder. Yo me podría considerar un líder también pero ¡vamos haciendo cosas! O no me alcanza el tiempo o me faltan... quizás a mi me falta el estudio, no sé mucho de cosas, quizás tendría estudiar más, leer, ¿no cierto? qué significan tantas cosas culturales, qué podemos hacer en el barrio". (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

En este sentido la conducción actual del comité corre el riesgo de no considerar las necesidades de motivación hacia el grupo relacionadas con la socialización de ideas culturales, visibilización de objetivos comunes, etc., lo que puede frenar las posibilidades de evolución del comité y sus integrantes. Esto se hace notorio dentro del discurso de la presidenta formal, donde la motivación principal sería "aprender cualquier cosa".

"Nosotros queremos crear talleres, hacer actividades para la comunidad, ahí con la comunidad, entre nosotras y aprender, aprender más que nada, yo creo que como eso es lo quiere encabezar la mayoría, aprender cualquier cosa, aprender cosas, y se nos ha hecho como difícil, acceder a algunas cosas porque no hay tiempo, no hay los recursos, el acceso, pero es una cosa de uno, porque uno no está como al cien por ciento en esto, entonces, por mientras, bueno...". (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Otro punto relevante tiene que ver con la **tolerancia a la diferencia**. Los conflictos que han tenido tanto al interior del comité como con otros se han resuelto de manera poco integradora de las opiniones de los involucrados. En el primer caso incluyó la salida de uno de los miembros del Comité y en el segundo – conflicto con otros- no se han enfrentado, aumentando las dificultades relacionales con otros. Especialmente en los conflictos internos, se observa en la líder formal respuestas poco comunitarias al asumir y promover decisiones de tipo eleccionarias –por votación-, por encima de respuestas más integradoras de las necesidades de todas las integrantes, enfocadas al diálogo para la búsqueda de consenso.

“Bueno cuando estaba la tesorera. Era como bien “que esto no es cultura, que se tiene que hacer esto, lo otro, que yo me quiero llevar los monos los voy a arreglar”, era como media rara”. (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

*[Respecto de las decisiones de actividades al interior del Comité y un conflicto con una de las integrantes]
“Lo conversamos no más, y decimos los pro y los contra, y quién podría hacerlo y vemos ya, lo hacemos. (...) No sé, la otra vez estábamos hablando sobre los talleres, y no, que una no quería hacer el taller (de telar) triangular, lo encontraba no sé, entonces dijimos “ya, votemos quién lo hace”, y ganamos nosotras que queríamos hacerlo, y se dijo que las que no querían participar, no participan no más, si querían participar y venir bien, así que al final ella también se integró al telar”. (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)*

En cuanto a los conflictos internos con antiguos miembros del Comité, las integrantes mostraron descontento con algunos que, luego de recibir las capacitaciones en artesanía, se retiraron de la agrupación y montaron negocios propios. Esto parece haber tenido consecuencias en la confianza del Comité consigo mismo y con otros, lo que podría haberse traducido en una actitud menos abierta.

“Porque de hecho con los talleres que se hacían se podía generar recursos, porque si tu aprendías la técnica de por ejemplo telar, que muchos la aprendieron y le han sacado provecho, era bueno. Entonces por un tema de crear, generar recursos, también llegaban. Y hubieron muchas personas que al final aprendieron y se fueron”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

La visión del Comité como un grupo cerrado de personas es compartida por la Presidenta, quién también opina que los integrantes estarían ofendidos por la deserción de miembros luego de terminadas las capacitaciones, por su falta de compromiso con el grupo.

“Con las cosas que aprendieron lo que pasa que en el tiempo que estuvieron las chicas del Chile mi barrio, en este asunto del telar, mucha gente aprendió y después se retiró del comité, y les fue bien (...)Y les fue súper bien en sus cosas porque aprendieron, tienen un puesto en la plaza, les ha ido súper bien, entonces eso como que les molesta a ellas, yo digo no pues, bien que lograron algo y que da frutos. Pero a ellas no les gustó, porque se retiraron”. (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

La visibilización hacia afuera de estos conflictos internos amenazaría, además, la relación con la Junta de Vecinos, único grupo con el que actualmente el Comité se vincularía actualmente.

“Yo vi que en algún momento si hubo ahí un pequeño, me da la impresión, que pudo haber ahí un poquito de egoísmo de algunas partes de los miembros del Comité. O “celitos” como le llaman: ¡No pues! Si esta cuestión nosotros lo logramos, cómo van a venir los otros. (...) El tema es que no haya un egoísmo de parte del Comité, porque si cachai un egoísmo y quieren ellas no más trabajar obviamente la Junta de Vecinos también, no sé hasta qué punto vamos a poder apoyar porque igual llevan cosas muy personales, yo el bien común me interesa mucho que sea como más masivo no tan cerrado”. (Alex, Organización Local)

RELACIONES CON OTROS

Relaciones con la Comunidad y el Barrio.

En términos generales, la relación del Comité con el barrio y la comunidad se observa de manera positiva, sobre todo relacionado al tiempo en que el programa se desarrolló. La actividad de las marionetas gigantes es la más reconocida y con mayor impacto en la población, ya que en ella se integraron diversos grupos y se realizó en un espacio público. El trabajo actual, por su parte, es menos visible y reconocido, probablemente por tratarse de actividades más discretas, en espacios cerrados, asociadas a manualidades y artesanías.

[Sobre si el trabajo es o no conocido] “Yo creo que ciertas partes no más. Yo creo que en ciertos lugares, en ciertos sectores, porque faltó mostrarse más, faltó hacer más cosas. Pienso que debió haberse mejorado y salir a otros lugares y a otros sectores, participar más de la mayor cantidad de actividades que hayan masivas. Haber salido a sectores rurales”. (Alex, Organización Local)

Las actividades actuales, en general, están más asociadas a mujeres dueñas de casa que a cualquier otro grupo. En este sentido, la integración de tres nuevas integrantes habría marcado la diferencia para entregar un nuevo impulso al Comité después del cierre del Programa. Aún cuando los miembros del Comité declaran en coherencia que existe una apertura a recibir nuevos integrantes de la comunidad, esta apreciación no sería compartida por los agentes externos.

“Sabe que la gente no participa mucho también por lo mismo. Porque eran casi la mayoría mujeres, hombres bien poco participaron (...) Yo creo que, me da la impresión de un grupo reducido que siempre trabajaron.”. (Alex, Organización Local)

Esto, además, iría en desmedro del aporte cultural que tendría el comité a nivel barrial. Las actividades pequeñas y cerradas habrían disminuido la relación con la comunidad, cada vez más invisibilizadas y con impacto menor.

“En este momento real, o sea aportó en su tiempo, pero en este momento yo creo que estamos como cerradas en este asunto de los talleres, porque igual para hacer algo más grande somos muy pocas, y eso requiere una organización, requiere un poquito más de tiempo, requiere una serie de cosas, que yo creo que todavía no tenemos”. (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Específicamente en cuanto a la relación con los jóvenes del barrio, aparentemente hubo intenciones de integrar a este grupo en las actividades del comité, entregándoles espacios de participación. Sin embargo, no son incluidos en el grupo nuclear, posiblemente por los motivos antes mencionados. La mayor integración de jóvenes fue en tareas concretas para el trabajo con marionetas gigantes. En el caso de los niños, en cambio, se observan más como beneficiarios de la primera etapa que como integrantes partícipes del Comité, sobre todo en el caso de las batucadas y marionetas gigantes. Otra actividad donde se incorporaron niños fue en los talleres de reciclaje, nuevamente como beneficiarios.

“Habían unos chiquillos que bailaban breakdance, otros que hacían malabarismo, y todos presentaron como show. Aprovecharon de presentarse (...) Es que habían muchos de ellos que participaron en ayudar a hacer los monos. Que no estaban dentro del grupo, pero que se les hizo una invitación a ellos si ellos querían participar de esto, de lo que estábamos haciendo, pero que ellos no se comprometieran a estar dentro del grupo”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

“(Participaron niños y) Jóvenes, entre los cuales estaba, ayudó mi hijo que también es como músico, toca hartos instrumentos, entonces ayudaba de repente, pero él no era activo del Comité, si no que lo buscaban, y así se buscaban niños cuando había que hacer actividades y participar, pero la gente del Comité eran más personas adultas, jóvenes y niños no habían tantos, eran necesario si incorporar más. Yo creo que si hubiera sido más bonito incorporar más”. (Alex, Organización Local)

En el caso de las niñas y niños, en cambio, se observan más como beneficiarios de la primera etapa que como integrantes partícipes del Comité, sobre todo en el caso de las batucadas y marionetas gigantes, pero también en los talleres de reciclaje.

“Y en las calles la gente salía por las ventanas y saludaban, y los niños felices porque eran monos súper grandes, como ese farol más o menos, si eran súper grandes. Entonces igual que nunca habían visto acá al menos.”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

“Y los niños casi todos los niños del barrio participaron (...) Se incorporaron hartos niños en las máscaras, en la batucada eran puros niños de ahí del barrio, eran como 15, y ahora como este último año, en los últimos talleres que hemos hecho, las personas que se integraron son de afuera, no son del barrio mismo”. (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

“Porque habían niñitos chicos haciendo cositas con las manos. Trabajando, pintando, cortando, y en cambio la gente más adulta es como más reacia a hacer esas cosas en cambio los niños chicos llegaban en la mañana y se iban en la tarde y al otro día temprano volvían y "a qué hora van a abrir, y a qué hora van a empezar a trabajar" (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

A pesar de que hay un origen comunitario muy fuerte en este Comité, en la actualidad no presentan actividades que puedan motivar especialmente a otro perfil de personas de la comunidad a participar. Parece ser que el pasado comunitario y expositivo del Comités en el momento del programa no les hubiera traído las mismas retribuciones que una expresión cultural más hacia adentro, como suele ser la artesanía.

Relaciones con organizaciones locales.

En otro orden de cosas, acerca de la relación con otras organizaciones del barrio, destaca especialmente el estrecho vínculo construido con la Junta de Vecinos de la población Custodio Ampuero, quienes apoyaron las actividades, convocaron al comité a participar con otras instituciones y ofrecieron infraestructura.

“(...) la junta de Vecinos aquí en ese tiempo fue como en parte el alero para el Comité. La gente se reunía en la sede, era como parte de la Junta...” (Alex, Organización Local)

“Ellos nos han ayudado bastante con el asunto de la sede, tienen la disponibilidad absoluta con la sede con nosotros y en cualquier actividad tenemos como el auspicio de ellos, eso igual nos ha ayudado bastante”. (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Sin embargo, posiblemente por tratarse de organizaciones tradicionales del ámbito de la cultura (folclor, club de huasos, etc.), el resto de las agrupaciones culturales de la comuna no mantuvieron ningún tipo de relación con el Comité. Aparentemente el Comité no logró construir redes con entidades externas de ningún tipo, ni durante el programa ni posteriormente, con excepción del vínculo con la Junta de Vecinos antes mencionado. A esto se agrega que en su mayoría los miembros del Comité no participan de otras organizaciones.

“[Referido a si el Comité se contactó con otras organizaciones] No, en ese tiempo no. Lo hicimos solos porque queríamos que eso fuera de nosotros (...) Y esa fiesta de la primavera fuera, como se dice, "patentada" por nosotros. Qué nadie más la hiciera”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

“Porque eso es lo que a nosotros nos enseñaron pero al final nunca lo hicimos. Nunca llevamos a cabo esto de las redes sociales... no son sociales. ¿Redes culturales? ¿Algo así? y que tendríamos que nosotros relacionarnos con otras culturas, o sea con otras cosas que no seamos solamente nosotros. No sé, un club de ancianos, no sé, acá el club de rodeo de huaso, con todas esas cosas, con la otra junta de vecinos... pero nunca lo hicimos”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Esto parece consistente con la actitud cerrada a la que se hizo referencia anteriormente. Lo anterior podría deberse a la naturaleza del trabajo, que puede llegar a ser muy competitivo porque representa una actividad laboral, y a las características propias de las integrantes, donde la mayoría de los miembros del Comité no participan de otras organizaciones.

Relación con instituciones formales (Municipio).

Respecto de la relación con el Municipio, el Comité no presentaría un vínculo vigente con la Municipalidad ni con el Departamento de Cultura asociado. Es interesante señalar que el Comité considera que en el pasado existió una relación un poco más fluida a través de la Directora de Desarrollo Comunitario del Municipio, quien parece haberlas apoyado y aconsejado. Este vínculo personalizado desaparece al cambiar la gestión municipal, cuando la profesional se desvinculó de su cargo.

“Si a nosotros la única que nos apoyó, pero tampoco así como firmemente como las últimas reuniones o cuando nosotros la invitábamos, era la señora Susana”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

“Entonces ella sí nos hizo varias reuniones y nosotros como teníamos que juntarnos y seguir trabajando y hacer cosas (...) decía “aunque trabajen dos o tres pero ustedes están ahí. Y ustedes sigan trabajando. Y si

los demás no quieren trabajar, si no quieren seguir, no los fuercen. Si ellos se quieren ir que se vayan. Pero aunque sea una o dos que queden sigan en el grupo. Y de ahí de ustedes dos que queden o tres busquen a otras personas pero que realmente quieran ser parte del grupo (...) no que lleguen a aprender cosas no más y después "chao". Que aporte. Que sea un aporte para el comité". (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

De parte del encargado municipal de Cultura, el liderazgo formal directivo del comité – mencionado anteriormente en el tipo de organización interna - de esta agrupación es concebido como un elemento negativo para la organización. A la Presidenta se le considera una agente externo que ha impuesto un estilo de trabajo que no necesariamente coincide con la naturaleza de las integrantes originales. Se visualiza la brecha educativa y ocupacional en forma crítica.

"Ahora, lo que yo supe posteriormente que había resultado un problema, que no tiene que ver con la inspiración del grupo, sino que lo que pasa, que las mujeres eran todas más o menos de un mismo nivel de un mismo sector y todo, y sorpresivamente llegó una persona que era Santiago, que era de Santiago, así tengo entendido, o por lo menos venía de afuera, y como era docente, ella llegó ahí, se introdujo o ingresó al comité, quiso, se tomó la, la dirección del comité (...) Como la batuta, postergó a las que, a los que estaban al lado, los dejó de lado, porque ella empezó a hacer las reuniones de acuerdo a sus propios intereses, incluso, perdón, y como era docente, hasta se llevó los muñecos estos, se los llevó a su escuela." (Armando, Municipio).

Ello probablemente influye o es una justificación para no establecer redes con la directiva actual de la organización. Sin embargo, es importante aclarar que el área de cultura del municipio sólo tuvo relaciones directas con el comité mientras el programa estuvo en funcionamiento.

"Yo siempre me relacionaba más con el presidente, o sea con el presidente de la junta de vecinos (...) Porque Don Mario también, digámoslo, don Mario es un hombre, también es un hombre apasionado en lo que a la cultura, le gusta mucho..." (Armando, Municipio)

"(Están) a la deriva por, por problemas internos de ellos, y que a veces uno no sabía tampoco si poder intervenir directo, o de manera indirecta, porque de repente ojo que hay que tener mucho tacto en esto. Hasta no esperar que ellos mismos puedan resolver su conflicto". (Armando, Municipio)

Para el encargado del área cultural del municipio, aparentemente, los integrantes del Comité son vistos como personas bastante pasivas, sin herramientas suficientes como para resolver sus propios problemas. Este discurso sobre la pasividad de los miembros del Comité es contradictorio, ya que, por una parte, se declara que se intenta promover la autonomía de la agrupación, pero por otra, son subestimados en su capacidad de toma de decisiones y resolución de conflictos, y además, en general, no se vincula con ellos. Esto podría deberse a un discurso teórico-político de parte del encargado sobre cómo debieran ser idealmente las organizaciones comunitarias, que no se distingue de la mirada real que existe sobre este Comité en particular.

"A contar de aquí [del Programa], se hacen un poco, se hacen más públicos, incluso son capaces de gestionar, de concurrir a la autoridades, de solicitar, de hacer cosas, de asumir, (...) claro, eso es

importantísimo, Cuando ellos pasan a ser gestores, protagonistas de su propia historia, no son, no son un objeto, ni un estorbo del desarrollo, pasan a ser los sujetos de su propia historia, y sujetos de su desarrollo también, ellos mismos.” (Armando, Municipio)

Y en contraste:

“Porque no podían hacer de otra manera, porque ellas no son personas que van a protestar... aquí no es como en otra parte (...) viendo como son las mujeres aquí, tranquilas, pasivas, no quieren estar en problemas, ellas prefirieron dar un paso al lado. (...) Son personas que incluso hablan poco, de pocas palabras, y que se dejan siempre guiar con el consejo que uno le da, son personas bien humildes a las cuales yo quiero mucho también”. (Armando, Municipio)

Esta visión, dependiente y de baja capacidad organizativa que se mantiene sobre el comité, se contrasta con la falta de contacto y apoyo que el Municipio habría demostrado a través del encargado de cultura:

“Lo ignoro porque converso muy poco con ellas también, a no ser, cuando hay una actividad nos saludamos todos, y bueno, ellas están ahí también (...) Siempre he tenido las ganas, si, repito, de ir a conversar con ellas que estará pasando, como habrán resuelto sus problemas, y si es preciso a lo mejor que yo pudiera hacer algún aporte, a lo mejor llamándolos a armonizar (...) las formas de actuar, de ser de ellos mismos”. (Armando, Municipio)

Al respecto, el Comité ha resentido esta ausencia de apoyo municipal, interpretándolo como abandono y falta de consideración.

“Por la municipalidad nos invitaron. Pero resulta que a nosotros nos hicieron traer nuestros monitos, buscamos personas que nos ayuden y todo eso, y nos vinimos a parar allá abajo solos. O sea no llegó ni un concejal, no llegó el alcalde no llegó nadie que nos dijera “¿sabe qué? gracias por venir, gracias por participar”, nada. Hasta al final al último, cuando ya nos íbamos a retirar, llegó don Armando y nos dio una explicación ahí media chanta, que no sé qué otra cosa habían tenido que ver en otro lado y que el alcalde no estaba y no sé qué cuestión más...”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

“No tuvimos el financiamiento y el tiempo de ir a hablar con don Armando y decirle. Una vez lo invitamos y no fue y bueno y así se han dado las cosas”. (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Aparentemente, la ausencia de redes con el municipio puede haber afectado negativamente el quehacer del Comité, la confianza institucional, la postulación a proyectos y su consolidación como organización, entre otros. Esto además, podría acentuarse con un trato subestimado y subvalorado de sus propias capacidades por parte del encargado de cultura de la Municipalidad, debilitando la confianza de los miembros en su propia gestión y en la misión organizacional.

La falta de apoyo del municipio, y de otras entidades culturales también, sería explicada por los miembros del comité como un asunto ideológico sobre la **visión de cultura**. Esto debido a que habría otras expresiones culturales que sí recibirían apoyo, siempre y cuando se tratara de aspectos folclóricos o tradicionales propios de Chiloé.

“A mí, de mi opinión nunca nos consideraron mucho. Y tampoco nunca nos apoyaron. Porque como éramos los únicos que teníamos un comité (cultural) podrían habernos apoyado, podrían habernos dado más apoyo de personas que trabajan ahí que tienen que ver con la cultura y todo eso, y no nos dieron (...) Pero si usted va ahora, en estos dos meses, hay actividades culturales en toda la isla, y específicamente acá en Dalcahue. Usted ve la cuestión de los corderos, el curanto más grande, que el folclor, que la guitarra, que el acordeón, que todo eso que tenga que ver con todo eso, se muestra así pero al mundo entero. ¿Pero usted ha visto un reportaje de un comité de cultura que se haya hecho? ¡No! no se ve. Entonces no nos consideran nunca...”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

En este punto, cabe recalcar que existiría consenso en la diferenciación del trabajo del Comité con lo que habitualmente se comprende como cultura en el barrio. Al respecto, lo folclórico, lo tradicional y lo patrimonial es ampliamente valorado como cultura, mientras que el trabajo del Comité no se comprendería tanto como un trabajo cultural, sino más bien de orden social. Para el Comité, sin embargo, a través del programa CCHB parece haberse ampliado el mundo cultural en términos conceptuales.

“A mí me hablaban de cultura y era como lo mismo de siempre. Lo típico de acá, que te hablan de los curantos, las fiestas tradicionales, y no tenía idea que la cultura podía ser cine, teatro, estas cosas así como de estos monos, pasacalles, y tantas cosas que yo no las tenía así como cultura, o sea como cosas que se veían no más (...) (Artesanía) Es cultura porque nosotros aparte de trabajar, de nosotros hacer las cosas, reciclamos. Y estar reciclando ya es parte de la cultura, entonces sí.”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

“Dicen que se centra mucho en el folclor él [referido a encargado de cultura]. Y yo nunca he hablado mucho con él en realidad, yo me he centrado con una señora [referido a Directora de Desarrollo Comunitario] (...)” (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Por último, la relación con la DIDECO por sobre el departamento de cultura, en fases iniciales de la conformación del Comité, podría haber influido en su carácter y visión, más asociado al desarrollo personal y a la asociatividad, por sobre el desarrollo de un discurso más asociado a cultura.

VALORACIÓN DEL PROGRAMA Y SUS APORTES

La valoración que realiza el Comité durante la ejecución del Programa habla de una instancia que aportó a la comprensión de la cultura en un sentido más amplio, así como al desarrollo cultural y artístico de un segmento vulnerable que había recibido poco o nada de formación en materias artísticas y culturales.

“(...) a mí me hablaban de cultura y era como lo mismo de siempre. Lo típico de acá, que te hablan de los curantos, las fiestas tradicionales, y no tenía idea que la cultura podía ser cine, teatro, estas cosas así como de estos monos, pasacalles, y tantas cosas que yo no las tenía así como cultura, o sea como cosas que se veían no más. Entonces para mí cuando llegó el programa y nos invitaron a esto lo pensé igual pero dije

"ya!" y empezamos (interrupción). Así que entramos al programa sin saber nada". (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

En términos del papel de los **animadores culturales**, y su capacidad para traspasar conocimientos y competencias a los miembros del comité. En este sentido, parece ser que el énfasis del trabajo de las animadoras se centró en que las actividades se realizaran, y en motivar a la comunidad.

"(Ellas hicieron) todas las gestiones. Se consiguieron el grupo de música, el gimnasio, todo lo que faltaba. Y nosotros pusimos todo lo necesario para salir (...) como el trabajo, sí. Las cosas que faltaban, trabajo en hacer los monos". (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

En este punto cabe mencionar que se interpreta como que la colaboración y el aporte que realiza el Municipio es directamente a las animadoras culturales y no a la agrupación, lo que nuevamente hablaría de la falta de apoyo por parte del municipio.

Aún cuando este trabajo puede interpretarse de manera asistencialista, es posible que los niveles de participación de la comunidad hayan sido muy bajos, y que no hayan existido opciones de promover una participación más activa. En general, se observa una visión sobre la comunidad de Dalcahue como pasiva y poco participativa, con dificultades para asociarse y funcionar de forma comunitaria. En este sentido, el rol de las animadoras culturales habría continuado esta dinámica.

"Y ellas ayudaron harto a que se genere todo lo que se generó, porque la gente si los dejamos acá solos, la verdad que no va a funcionar. Siempre tiene que haber alguien monitoreando e incentivando a la gente para poder desarrollar de mejor forma el proyecto". (Alex, Organización Local)

En la misma línea, la visión posterior del trabajo realizado por las animadoras culturales supondría que ellas "hicieron todo", es decir, asumieron todas las responsabilidades al interior del Comité y en la ejecución de las actividades, lo que parece tener concordancia con la actitud pasiva de los miembros de la comunidad. En este punto, se podría decir que posiblemente las animadoras no tuvieron un rol suficientemente empoderador del Comité, tomando en cuenta que en el discurso serían ellas las que trabajaban -en el sentido de conducir las actividades y financiarlas a través del programa-, y no tanto los miembros de la agrupación.

"Mira funcionaba súper bien con las otras chicas, porque las otras chicas les daban todo po, les daban la pauta el acta, todo (...) Si. Organizaban todas las actividades, pasaban listas, decían, ya chicas vamos a hacer esto, tenemos que hacer esto, tenemos esto para hacerlo" (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

"De primero ellas nos hacían toda la pega (...) En primer lugar ese era su rol, era su trabajo. Juntar gente, motivarla, y hacer que hagan cosas porque de ello también dependía su trabajo. Entonces esa era su función. De primero ellas, claro, hablaban en la Municipalidad, aparte las platas de la cultura las manejaban ellas, ellas sabían cuánto gastaban para esto, para lo otro, para el pasaje, cosas así. Entonces esas cosas las hacían ellas." (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

La fiesta de la primavera tuvo una repartición de roles más amplia, sin embargo, las tareas principales parecen haber sido asumidas por las animadoras culturales, quienes fueron la cara visible de la actividad, lo que probablemente tuvo consecuencias en la visibilización del Comité dentro de la comunidad.

Se les preguntó. "Hay tantas cosas que hacer. ¿A quién le gustaría por ejemplo hacer eso?". Ya, la vecina María por ejemplo ella se quedó detrás del telón, cómo se dice? y ella repartía por ejemplo las colaciones de los jóvenes que participaron, porque igual participaron otros grupos. Ella estaba encargada como de eso. Yo y la vecina Alicia nos encargamos de cómo llevar el grupo. Así como dirigirlo, no se "ya ustedes están allá, ¿En cuántos minutos más estamos arriba?" entonces coordinábamos todo eso. Después ella se vino adelante, yo me vine más atrás para ver si estaba todo bien. Nosotros nos quedamos en la puerta como esperando a las personas; recibíéndolas. Otras personas se quedaban encargadas de no se, de ver que todo saliera bien, de la animación, las chiquillas se manejaban un poco en eso así que ellas lo hacían, y así cada uno... y salió todo bien, salió todo bien, (...) y la gente se fue contenta porque vio algo." (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

La comprensión del rol de las animadoras no estaría muy claro, ya que parece haberse interpretado que su trabajo comprendía ejecutar y animar todas las actividades, y no formar a los miembros de la agrupación en sus capacidades asociativas. Sin embargo, más allá del discurso expresado por los entrevistados, las prácticas parecen demostrar que la forma de trabajo de las animadoras sirvió como ejemplo a seguir por los integrantes, así como habría generado una nueva fuente de ingresos para las familias que participaron de las capacitaciones. En la misma línea, el Comité en general parece considerar que aún necesita una figura similar al animador cultural, que los motive y los mantenga agrupados, ya que ninguno de los miembros habría asumido ese rol de manera consistente.

AUTOGESTIÓN Y PROYECCIONES

Respecto del aporte del Programa hacia la autogestión, la mayoría de los entrevistados consideran que la cantidad de tiempo y dinero que el programa invirtió, aún con posible ayuda municipal, sería insuficiente como para que el Comité permaneciera adecuadamente empoderado y funcionando.

"Capacitando personas también, capacitando personas, pero ni el tiempo, repito, es suficiente y los recursos tampoco fueron suficientes, porque, recordemos también que los recursos que llegaban eran muchas veces bastante limitados, y muchas veces hubo que hacer por ejemplo, yo tuve que como cultura ayudarlos muchas veces a ellos, sacarlos de aprieto, o yo mismo estar participando, yo mismo poner a mi gente para que ellas puedan salir adelante, porque ellos por sí mismos, un programa que tenga que resolverlo todo por sus propios recursos y todo, no podían". (Armando, Municipio)

Respecto del **financiamiento del Comité**, en general los ingresos provienen de cuotas que los integrantes pagan, y cuya contabilidad mantiene la tesorera. Las cuotas son bajas y no permiten generar actividades de gran envergadura, las que sólo pudieron desarrollarse mientras el Programa estuvo operando, ya que de ahí se obtenían los recursos.

“(Las marionetas) Eso lo financió todo el... cómo le dijera, el Creando Chile Mi Barrio (...) Todo salió de ahí. Porque ahí esas platas estaban para eso. Estaban destinadas para ocuparlas en esas actividades. O sea nosotros poníamos qué actividades, qué queríamos hacer y para eso estaba esa plata. Entonces ellos tenían que ocuparla sí o sí en cosas para eso. Aparte de los talleres que se hicieron, que igual se hicieron talleres.” (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

En la misma línea, no existe claridad sobre cómo podrían obtener recursos para el Comité sin tener que cobrar por sus actividades. Esto podría deberse a una visión negativa sobre el lucro en temas culturales, o bien a dificultades para visibilizar alternativas, posiblemente por falta de énfasis en estos aspectos durante el trabajo del Programa.

“Desmotivadas. O sea, cuando nos juntamos decimos vamos a hacer esto y lo otro pero al final no se hace por un tema de que no tenemos nada como en qué... en algo que nos diga "si, esto vamos a hacer y nos va a resultar" y tengamos como los medios de hacerlo. Porque de repente uno se queda en las ideas. Y hay buenas ideas. De repente salen buenas ideas, se pueden hacer cosas. Pero nos falta lo más importante, los recursos. Porque como es un comité cultural tú no puedes hacer la actividad y cobrar. No se puede. Entonces de donde...”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Las finanzas actuales del Comité son utilizadas para fines concretos o como incentivo a quienes hacen los talleres (otros miembros del Comité).

“[Referido a la cuota y para qué es utilizada] Si, no se po. Si fallece un familiar, un ramo de flores...”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

“Ah!, de ahí se sacó plata para pagarle... igual se les dio un aporte, o sea no fue "pagarle" así. Fue un aporte a las personas que han hecho pequeños talleres dentro el grupo. Las que hicieron hacer con la cuestión esta del tejido de canastito, la cuestión de los clavos esta, telar de clavos. Entonces de esa plata también cuando ahí se ayudó (...) Y si falta sacamos una cuotita de luca (\$1000) para pagarle a la persona, y también para motivarla a que siga trabajando y siga enseñando cosas”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Como ayuda externa, sólo se reconocería un aporte puntual de un supermercado particular (Trahuél) para la ejecución de la fiesta de la primavera sin la ayuda del programa:

“Si. Y el otro lo financiábamos, porque quedaba una plata y con esa plata logramos hacer algunas cosas. Pedimos ayuda al Trahuél, para que nos dé algo (...) Para darle unos sándwiches a los chicos, fue como la segunda fiesta de la primavera, es que yo estuve en una no más, no sé cuántas anteriores habrán hecho. Y ahí tuvimos ayuda para más que nada a los chicos, darles dulces por la participación.” (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

En cualquiera de los dos casos, no es posible invertir en infraestructura, equipamiento, cofinanciamiento de actividades, materiales, etc. Sin embargo, la agrupación tiene a su haber algunos materiales relativos a su trabajo de batucada y marionetas que actualmente no se encuentran en uso porque se han dedicado a otra clase de actividades. Considerando lo anterior, es posible reflexionar respecto a las

decisiones tomadas en cada barrio sobre la inversión del programa. Respecto a lo anterior se hacen necesarias cominos más flexibles para la decisión de inversión, de manera que se consideren el potencial de continuidad en actividades culturales post programa.

“Tienen guardado, yo no tenía idea que tenían instrumentos cajas, y todo eso... lo había visto pero no sabía que era del Comité de acá yo pensé que se lo habían conseguido y había que devolverlo, pero al parecer son cosas que quedan para el mismo Comité. Creo que eso es bueno, eso hace que la gente se motive porque están dejando cosas y que le pueden servir en el tiempo”. (Alex, Organización Local)

“Yo desconozco el objetivo principal por la cual se hizo esos monos; yo entiendo que es para hacer una batucada. La batucada para hacer partícipe de actividades culturales... quizás faltó, me da la impresión, darle un énfasis en: Para qué vamos hacer esto?, qué vamos a hacer mañana o cómo lo vamos hacer, vamos a ir a distintas partes, vamos a seguir cultivando la cultura, vamos hacer partícipe de que los chicos u otros grupos aprendan hacer esta cosas?” (Alex, Organización Local)

La motivación parece ser un tema central para la sustentabilidad del Comité. Si bien no se considera el lucro como un fin, existen otro tipo de ganancias que mantendrían el interés por participar en la agrupación. Esto a su vez, afecta la visión que existe dentro de la comunidad sobre los miembros del Comité y sobre los posibles beneficios de la participación. Al respecto, la posibilidad de darse a conocer en el barrio parece ser la motivación más reconocida. Hallazgos anteriores también consideran el desarrollo personal como posible ganancia.

“Por eso. Le sube le ayuda mucho lo que es la autoestima y se siente motivado. El hecho de desarrollar este tipo de marionetas grandes que son personajes con un rostro bien expresivo y que salgan a la calle con personas de tres metros para arriba, cuatro metros y queden todos mirándolos a ellos, igual me da la impresión que sin duda que la autoestima, como usted bien dice, le mejora, entonces ellos tienen que haber tenido una experiencia bien agradable en lo personal, uno al verlos no más considera que si... que tiene que haber sido así”. (Alex, Organización Local)

Esta motivación sería importante también para **postular a proyectos**. Sin embargo, las postulaciones han sido escasas y se consideran muy difíciles. Al respecto se percibe que la presidenta es la única que se sentiría técnicamente capacitada para elaborar un proyecto, aunque no tiene tiempo para hacerlo. Por otro lado, existe una sensación de que “siempre llegan tarde” a la postulación de proyectos. Al respecto, parece interesante considerar la falta de redes de información con que contar para enterarse en un tiempo oportuno de la apertura de las postulaciones.

“Hacemos cosas, postulamos a algún proyecto que nos salga algo de dinero y por último para salir, no sé, ir a arreglar los monos porque igual están bien deteriorados. Arreglarlos y no sé, si llegara a salir el proyecto, por lo general, ir aunque sea al otro lado, a Achao, con nuestros monos y mostrar lo que nosotros hacemos a otras personas”. (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

“Bueno nosotros postulamos a uno, pero nos fue mal, mosaico Chilote, una cosa así queríamos, (...) Si, y bueno los de la cultura, yo los he visto y son tremendos papeles, que redactar y todo el cuento y no. Las chicas tampoco ellas tienen el tiempo, si yo les doy una tarea, no avanzan (...) Es que se les dio, se les dio

capacitación a las chicas de liderazgo, de cómo formar los proyectos de cómo hacer un proyecto, pero eran, yo participé en uno, pero era como muy vago, porque decían, no si hay que hacer los objetivos y tienen que tenerlo súper especificado lo que quieren, pero no nos enseñaron a hacer ya...hagan un objetivo". (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

"Esa es la sensación incluso para los proyectos ya llegamos, chuta chicas un proyecto, pero es la otra semana". (Anabella, Presidenta Comité)

En definitiva, en términos de capacidad de autogestión, parece urgente la necesidad de contar con estrategias de autofinanciamiento y de generación y consolidación de redes. Al respecto, se destaca la posibilidad de trabajo conjunto que ofrece la Junta de Vecinos, organización más antigua y sólida, con la que se podría construir una relación más fuerte, y asociarse en la postulación a proyectos o actividades conjuntas que logren ser más integrativas con otros miembros de la comunidad.

Sobre las **proyecciones** del Comité, existe consenso entre los entrevistados en que el Comité se encuentra en un momento crítico que la actividad de la agrupación debiera ser fortalecida y replanteada.

"Sí! ahí se produce no sé si el bajón o el desgaste de la gente si estamos nosotros no más participando y pucha! Igual el resto no quiere participar y como que se van desinflando. Pero eso llamó mucho la atención los monos grandes que se hicieron, y cada vez que se hace llama la atención. Falta gente, debería haber más gente. Debiese incorporarse gente para que continúe eso yo creo que es una bonita actividad que podría aprovecharse bien, pero falta gente". (Alex, Organización Local)

Desde el Comité, la crisis se interpreta como un problema transitorio que aún puede resolverse. La carencia estaría puesta en la inexistencia de un líder motivador y en la falta de proyectos que financien el trabajo.

"No, no mucho. O sea las cosas que hicimos no... igual fue un aporte porque nosotros igual participamos, hicimos cosas, salimos, la gente nos conoció. Igual hicimos un aporte, un aporte grande. Y aún lo seguimos teniendo, si estamos medias dormidas no más. Pero vamos a despertar (risas) (...) Que vinieran las personas así con ganas a trabajar, y nos volvieran a juntar y a cuenta nos obligaran a hacer algo (risas)". (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

"Sí seguimos, seguimos... hacemos cosas, postulamos a algún proyecto que nos salga algo de dinero y por último pa salir, no sé, ir a arreglar los monos porque que igual están bien deteriorados. Arreglarlos y no se po, si llegara a salir el proyecto, por lo general no sé, ir aunque sea al otro lado, a Achao, con nuestros monos y mostrar lo que nosotros hacemos a otras personas (...) Yo creo que si se puede, porque hay gente, algunos que sabe más, otras que sabemos menos, pero que aportamos, quizá en ideas". (Ana, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Otra posibilidad de solución que se ha barajado para mejorar la situación del Comité dice relación con la incorporación de nuevos socios que se mantengan en niveles intermedios de participación.

"Sí, incluso estuvimos hablando en una oportunidad que no fue hace mucho, que podríamos tener gente que no vaya a todas las reuniones, ni a todos los talleres, pero que esté dentro del comité, que

eventualmente puede participar en alguna cosa que le interese". (Anabella, Comité Artístico Cultural Entre Sol y Lluvia)

Sin embargo, de la reflexión anterior también se desprende la falta de claridad respecto de cómo seguir, en cuanto a líneas de trabajo y orientaciones claras. Por el momento, lo único que se habría planificado claramente para este año 2013 es continuar con los talleres de manualidades y artesanía, a pesar de la evidente dificultad que la agrupación vive, y que no se interpreta como urgentemente de solucionar.

Desde la organización local se considera que el Comité necesita replantearse los objetivos y sobre eso comenzar a generar actividades acordes. Esta falta de claridad sobre los objetivos del Comité tendría como consecuencia una sobre especificidad de actividades que no le permitiría visualizar otras líneas de trabajo.

"Yo creo que depende de la cantidad de personas interesadas por un lado, ya? El tiempo disponible que tengan ellos y también depende de los recursos que dispongan para generar y el objetivo principal y también cuál es el? Bueno también puede ser el objetivo pero cuál es la finalidad, o sea estamos hablando de objetivos, pero finalidades específicas, pueden ser objetivos específicos que van a tener como cultura, solamente nos vamos a dedicar a esto o a tomar hartas cositas". (Alex, Organización Local)

"Sí, lo que pasa que un grupo que estaban en el Comité de Cultura no tienen una visión clara de cómo poder potenciarse más, yo creo que ahí hay que asesorarlo, creo que usted ojalá como cultura tratar de incentivar y asesorar a como ellos pueden desarrollar otras cosas, no como cerrarse tanto en algo específico, buscar otros lineamientos que puedan apoyar también y ellos puedan desarrollar". (Alex, Organización Local).

VIII. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Los siguientes párrafos referentes a Buenas Prácticas sobre la experiencia del Programa Creando Chile en mi Barrio y sus Comités Culturales Barriales, se han estructurado tomando, en primer lugar, las características propias del Programa que pueden considerarse beneficiosas para la continuidad de los comités, y en segundo lugar, las prácticas positivas asociadas a Capital Social Comunitario y Liderazgo Transformacional Comunitario.

SOBRE EL PROGRAMA

La actividad o inactividad de un Comité está dada por la infinita combinación de una serie de elementos que deben ser analizados en cada caso en particular. Como se ha descrito en el estudio, elementos internos al comité, incluyendo las personalidades de los/as socios/as y sus conductas positivas o negativas para participar y sostener instancias colectivas de desarrollo, pueden tener alta influencia en la actividad o inactividad, así como también los contextos y realidades barriales y sus condiciones mejores o peores para el modelo programático planteado. De la misma forma, se detectan diferencias en la orientación temática de los comités hacia el trabajo, lo que repercute en experiencias con mayor énfasis especialista, como el caso de la Escuela de Circo de Valparaíso, y otros más centrados en diferentes disciplinas, como el caso de Putaendo. Lo anterior, sumado a la diversidad de disciplinas –artesanía, folclore, danza, poesía, teatro, circo- determinan una forma específica de relación con el barrio y la comunidad. Asimismo, la forma de gestión de los animadores y la acomodación del programa en cada lugar se suman a este juego de intersección de elementos que resultan en diversos tipos y formas de actividad o inactividad.

Lo anterior asumiendo que determinar actividad o inactividad en un momento determinado no es una medida fija que no vaya a cambiar en el tiempo, sobre todo en este tipo de iniciativas locales que, enfrentadas a actividades contextuales relacionadas con el territorio, modifican su estado y su accionar. A través de este estudio es posible comprender que los comités van y vuelven, pasan por periodos de éxitos y fracasos, de estímulos y desmotivaciones, y en este sentido hay que entender que existe la posibilidad cierta que la realidad estudiada en este momento cambie radicalmente en otro.

Con lo anterior, se quiere resaltar que esta mirada a la realidad de un programa recién retirado de los territorios probablemente arroje orientaciones bajo ciertas condiciones que se modifiquen o sean transformadas por otra iniciativa pública en un mediano o largo plazo.

Dicho lo anterior es posible mencionar algunos aspectos más específicos.

En primer lugar, cabe destacar que la gran mayoría de los barrios vive un período crítico al momento del cierre del Programa Creando Chile en mi Barrio. Durante dos años, el programa entrega recursos

financieros y humanos para la gestión de actividades culturales barriales decididas por las comunidades participantes. Luego de terminado ese plazo, los comités que continuaron activos fueron los que pudieron, de una u otra forma, autogestionar recursos en distintos formatos (financieros, técnicos, infraestructura, etc.). Es importante considerar que los niveles de actividad, e incluso sus proyecciones en el corto plazo, pueden ser mejores o peores en comités catalogados como activos, y uno de los elementos que más fuerte se observa en esta diferencia es la **capacidad de autogestión**.

La autogestión no implica lucrar, ni generar un negocio con las actividades culturales, sino que se relaciona con la capacidad de producir mecanismos internos de generación de recursos que se reinvierten en el propio comité y sus actividades, y que no representen una carga financiera para sus miembros. Estos recursos podrían generarse a partir de estrategias de apoyo con diferentes grados de formalidad: desde convenios hasta voluntariado, trueque o donaciones. Ahora, la posibilidad futura de vender sus servicios o su producción artístico-cultural también es una manera sustentable de autogestión, si así se decide al interior del comité.

La autogestión también pasa por la posibilidad de constituir estrategias de planificación y evaluación regulares. Una experiencia interesante en este punto es el caso de Valparaíso, que además de tener incorporado el léxico de la autogestión en su discurso, ha ajustado su estructura organizacional a estos requerimientos, formalizándose y especializándose, asumiendo la posibilidad de ofrecer servicios circenses e ingresando al sistema formal de provisión de los mismos, generando convenios con diversas instituciones, buscando socios y voluntarios que aporten trabajo y recursos, entre otros temas.

En este caso, no podemos atribuir el total de los aprendizajes al Programa, puesto que se destaca excepcionalmente la permanencia de una de las animadoras –también gestora cultural y actual líder- en la conformación de la nueva escuela de circo. Sin embargo, es un claro ejemplo de que **potenciar a los comités, dotándolos de herramientas de autogestión, contribuiría a su sustentabilidad en el tiempo, y evitaría que los integrantes tuvieran que incurrir en gastos personales para solventar los costos de las actividades**.

Es sabido que el programa considera dentro de su línea estratégica la entrega de herramientas para la autogestión. En ese sentido, formalizar a los comités y capacitarlos en líneas generales fue un primer avance positivo del Programa para acercarlos hacia la postulación a fondos. Sin embargo, se observa que no se ha considerado evaluar la internalización de este tipo de habilidades de autogestión en los comités, de manera de conducir sus expectativas y reducir, tanto por parte de los animadores culturales, el CNCA y los propios comités, el impacto que produjo la separación del programa. Por otra parte, ello tampoco ha ido aparejado de un acercamiento hacia los animadores y los comités en la detección de fondos específicos que faciliten acciones en el ámbito de la cultura en su amplio sentido.

Tomando esto en consideración, parece necesario profundizar en la reflexión sobre las dificultades que enfrenta una agrupación barrial de tipo cultural, cuando en su gran mayoría las lógicas de apoyo y beneficios por parte del Estado a organizaciones - en esta escala comunitaria - se centran en

organizaciones funcionales tales como Juntas de Vecinos, Clubes Deportivos, Comités de Adelanto, Clubes del Adulto Mayor, entre otras, así como perfiles de beneficiarios tradicionales de la política pública (familias en extrema pobreza, mujeres, adultos mayores, niños y adolescentes, discapacitados, etc.). Lo anterior tendría como consecuencia la necesaria flexibilización del foco central de la entidad, que oscilaría entre la promoción de lo cultural como discurso y como valor en sí mismo, y la superación de situación de vulnerabilidad en determinadas poblaciones.

Fue frecuente que se declarara entre los Comités que la misión última de la agrupación tuviera que ver más con el trabajo con niños, el alejamiento a jóvenes de la drogadicción y el alcoholismo, desarrollo personal de los beneficiarios de talleres, etc. mientras que muy pocos centraron su foco en aspectos propiamente culturales. Al respecto, cabe considerar que el FONDART, el fondo público más emblemático en temas de cultura, aparece raramente mencionado en el estudio, y siempre asociado a grandes e infructuosos esfuerzos por parte de los Comités, lo que recuerda que se trata de un fondo cuyas bases son *profesionales y profesionalizantes*. En este sentido, **parece importante generar políticas y fondos especializados que promuevan las vocaciones culturales como centrales dentro de agrupaciones no profesionales, y menos expertos en las estrategias de formulación de proyectos.**

En vista de la escasez de recursos concursables para organizaciones comunitarias en esta área, desde una perspectiva realista se debe considerar en futuras intervenciones potenciar y especializar capacitaciones para “traducir” los intereses de los comités en proyectos asociados a los perfiles de los fondos existentes. En este sentido el comité de Dalcahue, con un nivel de autogestión baja, tendría una posibilidad cierta de traducir algunas de sus iniciativas e intereses vinculados con *la cultura del reciclaje* para postular a fondos de medio ambiente. Un punto a favor pasaría por robustecer la alianza previa con la Junta de Vecinos del barrio, a fin de trabajar en conjunto para fortalecer la postulación, lo que además de mayores posibilidades de logro, daría nuevos aires al trabajo comunitario comenzado con el Programa.

Considerando la compleja dinámica de desarrollo de un Comité, se aprecia durante el estudio que las crisis organizacionales de menor o mayor complejidad son desafíos constantes que viven los Comités, tanto durante la implementación del programa como después del cierre del mismo. En este sentido, la entrega de herramientas para la **generación de nuevas estrategias de superación de las crisis organizacionales a animadores culturales y a los Comités**, son claves para otorgar continuidad a las experiencias. En el caso de los Comités se transforman en un nuevo tipo de herramientas de autogestión. Algunas de estas estrategias han surgido espontáneamente, como es el caso de Purranque y Dalcahue, que mediante la incorporación de nuevas socias han cubierto, hasta cierto punto, las mayores debilidades del comité en el momento de crisis. Si bien en estos casos la integración de nuevas personas ha desdibujado la focalización barrial de los comités, el nivel de actividad y compromiso de las nuevas socias ha otorgado un nuevo impulso al trabajo de estas organizaciones.

Otro factor determinante para mantener la actividad de los comités dice relación con la figura de los Animadores Culturales. Al respecto, aquellos comités que experimentaron una separación paulatina de

los animadores luego de terminado el programa, e inclusive algún grado de apoyo altruista a la distancia, mantuvieron mayor continuidad en el tiempo y parecen haber logrado organizaciones más sólidas, con mejores capacidades en la generación de redes y con mayores competencias en gestión cultural. En ese sentido, considerando que el tiempo que dura la actividad del programa en el barrio no es suficiente para fortalecer el quehacer de un comité, sino sólo para su formalización y motivación inicial, **se recomienda una extensión del trabajo del animador cultural luego del término del programa, a modo de supervisión técnica intermitente y de alejamiento progresivo, a fin de apoyar y fortalecer la gestión del comité como entidad independiente y que se ajuste a la evaluación respecto del nivel de autonomía que han logrado.** Esto con especial énfasis para el caso de experiencias y organizaciones compuestas por perfiles de bajo nivel de formación y/o con ocupaciones vinculadas al ámbito doméstico, en que la necesidad de generar y fortalecer redes de apoyo técnico se torna fundamental.

SOBRE CAPITAL SOCIAL

La noción de capital social comunitario abre la posibilidad de enfocar las relaciones de confianza, reciprocidad y la capacidad de establecer redes como aspectos que inciden en el desarrollo de las comunidades.

En este ámbito, se destaca en primer lugar **la existencia de experiencias previas de asociatividad es un componente importante para fortalecer a los comités.** Cuando en los barrios la percepción de confianza previa y el tipo de relaciones es más bien fuerte, este soporte social comunitario puede convertirse en un factor clave para experiencias de asociatividad exitosas. Por otra parte, los comités cuyos miembros participan también en otras agrupaciones de la comunidad (juntas de vecinos, clubes, grupos religiosos, etc.), tienen más facilidad para establecer vínculos y redes de trabajo conjunto.

Por otra parte, la relación con la comunidad, en términos de confianza y de búsqueda del bien común, tiene un efecto importante sobre el trabajo del comité y su permanencia en el tiempo. **En este punto, los Comités que han desarrollado actividades en espacios públicos, compartidos con otras organizaciones de carácter barrial o de acceso público (sede juntas de vecinos, casas de cultura, iglesias, bombas de bomberos, etc.) parecen ser más potentes en términos comunitarios que las organizaciones que prefieren espacios privados o menos visibilizados.** Esta apertura tiene consecuencias también sobre otro tipo de ganancias que se relacionan con la autoestima, el reconocimiento social, la generación de autoridad o liderazgo informal en términos culturales, etc. Putaendo sería un excelente ejemplo de esta generación de reconocimiento social comunitario a partir de las actividades y productos desarrollados en el espacio público. Sin embargo esto no ocurre en todos los Comités estudiados, siendo una de las problemáticas más mencionadas el acceso a un lugar de reunión. La posibilidad de que el Comité cuente con infraestructura propia y el equipamiento necesario para generar una actividad de calidad, tanto en la gestión cultural como en el desarrollo de disciplinas artísticas, es fundamental para promover actividades de mayor envergadura, así como la permanencia de la agrupación.

El estudio arrojó que las motivaciones de los comités para realizar sus acciones se movían entre el desarrollo personal, la vocación social y la vocación artístico-cultural. Se ha observado durante el estudio que la combinación de las dos últimas, es decir, **motivaciones culturales sumadas a la vocación social de sus miembros convierten las iniciativas en experiencias de mayor potencia barrial, ya que, por un lado, desarrollan la expresión de disciplinas artísticas y, por otro, las comparten como herramienta de desarrollo para las comunidades.**

En términos de motivación cultural propiamente tal se destacan los casos de Lago Ranco y Putaendo. Sin embargo este último, profundizado durante el análisis de casos, posee una vocación comunitaria sobre el tema que se manifiesta en una preocupación especial por compartir las expresiones artísticas con la comunidad.

En cuanto a motivaciones mixtas con énfasis en lo social y cultural, son destacables los casos de Puerto Cisnes y Valparaíso, este último también seleccionado en los casos profundizados, con un gran impacto positivo en el barrio, reconocido por los agentes externos como modelo de perfeccionamiento artístico y un gran aporte social. Este aspecto comunitario de la vocación de los comités mejora sus relaciones con el barrio y les permite consolidarse como actor relevante en el mismo.

En otro aspecto relativo al capital social, la confianza al interior del comité aparece como uno de los factores fundamentales para aquellos comités que se han potenciado en este aspecto, ya que son más sustentables en el tiempo, tienen mejores estrategias para resolver conflictos, mantienen instancias de escucha y diálogo, así como de evaluación y autocrítica. En términos simples, los comités en los que las relaciones son buenas, se asumen como fáciles o agradables, o en aquellos en cuyos discursos se intenciona la relación positiva entre sus miembros, generan mayor adhesión al mismo y a sus actividades. En definitiva las personas “lo pasan mejor” y, por lo tanto, están dispuestas a otorgar espacio de sus vidas para el trabajo en el Comité. Este elemento se da en forma de círculo virtuoso en cuanto a las estrategias de resolución de conflicto, ya que en la medida que se promueve la confianza interna, la posibilidad de resolver un conflicto con facilidad es más probable, existiendo más condiciones para la generación del diálogo sin temor a lo que pueda pasar.

En cuanto a la composición de redes, **la relación de confianza y colaboración con el Municipio aparece como un componente fundamental para asegurar la permanencia del Comité en el tiempo y la posibilidad de que la agrupación se vea potenciada en su trabajo. En este sentido, se trata de un vínculo decisivo para la organización.** Esto porque contar con el apoyo municipal significó para los Comités mayor acceso a infraestructura, equipamiento y materiales para la producción de actividades, mayores posibilidades de participación en la red cultural a nivel comunal, mayor reconocimiento como actor local, mayor conocimiento y acceso a fondos concursables, apoyo en recursos financieros y humanos a la gestión, etc. El caso emblemático en este sentido sería Putaendo, en el que existe un interés compartido por parte del Municipio en materias culturales, así como una entera disposición a apoyar actividades propias de la agrupación que enfatizan el rescate patrimonial local. Lo anterior

permitiría hablar de una experiencia virtuosa en cuanto al establecimiento de relaciones locales en el ámbito artístico-cultural.

Este vínculo con el Municipio sólo sería prescindible si el Comité ha conseguido formar otro tipo de redes locales que cumplirían estas funciones de apoyo a la gestión, como ha sido el caso de Valparaíso, en el que se han consolidado convenios y alianzas con varias entidades regionales y locales distintas de la municipalidad. Sin embargo, esta red local alternativa de apoyo se verá potenciada mayormente en comunas de mayor envergadura de relaciones institucionales y organizacionales. En el caso de las zonas más aisladas, donde los Municipios son instituciones fundamentales para las personas que habitan esos barrios, se hace indispensable el trabajo conjunto del Programa con la Institución del Gobierno Local, tanto en lo relativo al acercamiento para acciones conjuntas, como en la promoción positiva de las acciones de los Comités. Este trabajo conjunto también debe sustentarse en la transferencia -hacia los encargados municipales del área- de conocimientos y lineamientos estratégico-conceptuales en lo relativo a las nuevas formas de comprensión de la cultura, de forma de favorecer una cierta disposición de estos agentes claves en su entendimiento e importancia de las actividades de los comités a nivel artístico-cultural. Tomando como base el aprendizaje que arroja la experiencia de Dalcahue en este sentido, la inclusión de materias de artesanía, reciclaje y otros nuevos temas en la idea de cultura del encargado municipal hubiese potenciado de mejor manera el acercamiento del Comité a la red cultural local que coordina el Municipio, caracterizada por lo que usualmente se concibe como la cultura tradicional chilota, en la que predomina el folclore y la gastronomía. **En resumen, dejar instalada una relación de confianza y conocimiento entre los Comités y los Municipios resulta fundamental para favorecer la continuidad de las iniciativas.**

En la misma línea, **las agrupaciones que han logrado mantener relaciones con su Junta de Vecinos tienen una ventaja comparativa asociada a la figura misma de la Junta y sus facultades y oportunidades** en la postulación a fondos, conocimiento de otras organizaciones, acceso a infraestructura y equipamiento, capacidad de convocatoria y reconocimiento social, entre otros. Esto no sucede en todos los casos, ya que se trata de una figura que, al igual que la municipalidad, suele estar en controversia dentro de la comunidad, pero tal como se mencionó anteriormente un caso que debería potenciarse en este sentido -de apadrinamiento y trabajo conjunto- sería el comité de Dalcahue.

Finalmente, en todos estos casos cabe una reflexión final sobre la durabilidad y solidez de la red de relaciones comunitarias de las que se hace cargo el concepto de capital social. En el espacio local observado, si bien la personalización de las relaciones expresaría niveles altos de confianza, también se interpreta como un arma de doble filo toda vez que la estabilidad en las relaciones entre organizaciones, en este nivel comunitario barrial, depende de individuos específicos. Sin obviar la importancia de las relaciones personales, la propuesta conceptual del presente estudio enfatiza la creación y consideración de un *continuo entre individuo y sociedad, en el que la dimensión relacional adquiriría una máxima relevancia*. En este sentido, el capital social debería representar una vinculación entre la sociabilidad cotidiana de la gente y las estructuras sociales mayores. **Avanzar hacia la ampliación y crecimiento de**

estas redes personalizadas o *egocentradas* de cooperación y gestión podría contribuir a la continuidad de los vínculos institucionales más allá de la gestión personal de redes –característica del capital social individual- o de los cambios propios de gestión política local, cuyos ciclos y renovaciones de funcionarios son ya conocidos. Esto implica desarrollar mecanismos que permitan sostenibilidad de las relaciones de estas organizaciones culturales con instituciones locales o regionales, manteniendo un registro actualizado de las organizaciones y promoviendo por parte de las instituciones responsables, la relación y comunicación con las organizaciones.

SOBRE LIDERAZGO

Tomando en cuenta lo propuesto en el marco teórico de este estudio, se destaca que la mirada del liderazgo en términos comunitarios es un proceso que contribuye a la construcción y reconocimiento de estructuras de liderazgos colectivos para cada comunidad. Lo anterior pretende marcar una diferencia con la visión habitual sobre liderazgo que se centra en un individuo en particular, así como con las dinámicas entre líder-seguidor, lo que implica que la opinión de algunos actores sería más importante e influyente que la de otros. Desde el punto de vista de esta investigación, esta percepción individual y jerárquica del liderazgo atenta directamente contra la participación como un proceso de co-construcción de la realidad a partir de un diálogo entre iguales.

En cuanto al proceso de liderazgo, una primera reflexión tiene que ver con el fomento de la participación y la integración activa de nuevos miembros al trabajo del comité. En este punto cabe hacer la siguiente distinción: mantener una postura abierta a la recepción de nuevos integrantes, no es lo mismo que **promover e invitar activamente a la comunidad a participar. Los Comités que se decidieron por esta última estrategia, impactan positivamente en la visión que la comunidad tiene sobre la propia organización, además de generar retribuciones personales a sus integrantes** (hacerse conocidos, recibir felicitaciones, ser admirados, ser estimados, etc.). Esto se relaciona con el efecto que comienzan a tener los líderes en la comunidad y viceversa. Al respecto, como se menciona en el marco teórico de este estudio, normalmente los líderes deben vivir un proceso de duelo asociado a los cambios sufridos en su propia identidad y a la nueva forma en que son vistos, dejando el anonimato y asumiendo responsabilidades sociales, en las que se sienten obligados a hacerse cargo de las gestiones, de la motivación de los seguidores (comunidad), o incluso de mantener un comportamiento ejemplar en su vida personal, asumiéndose personajes públicos. Esta carga se matiza con las ganancias antes descritas.

También es importante destacar buenas prácticas respecto de las motivaciones de los integrantes de los Comités. **En los casos en que las motivaciones de los integrantes tienen fines altruistas, comunitarios y culturales, se observan Comités mejor integrados en la comunidad, con mayor fomento de la participación, así como generando discursos que influyen a los demás de manera positiva** sobre temas acerca del bien común y de la importancia de la cultura para la vida. En este punto, cabe destacar el discurso sobre cultura que tienen los miembros del Comité de Putaendo, quienes además han desarrollado un trabajo de apoyo a los artistas locales, con el objetivo de formar una red y a la vez fortalecerlos en su autoestima, y que así puedan tener más confianza y exponer sus trabajos. Otro caso

interesante es el del Comité de Dalcahue, quienes han logrado reinterpretar la idea de cultura, y ampliarla a aspectos fuera de los ámbitos tradicionales de folclore.

Por otro lado, **los comités estudiados comportan estructuras internas que permiten que diversos actores se relacionen con otros para la generación de redes y el desarrollo del trabajo, complementándose en sus roles de líderes**, lo que se consolida como un liderazgo compartido dentro de la agrupación, o liderazgo comunitario, y desdibuja la división de *líder seguidor* propia de las lógicas asistencialistas. Esto implica el aprovechamiento de las capacidades e intereses individuales con fines colectivos, convirtiendo cada logro y gestión en un beneficio para la agrupación y no para alguno de los miembros en particular. Asimismo, producto de la complementariedad las redes se diversifican, ya que los integrantes se relacionan con otros desde sus distintas personalidades y conocimientos, pudiendo acercarse a diferentes entidades y actores según sus necesidades e intereses. El caso de Putaendo nuevamente es ilustrativo en ese sentido: cada uno de los miembros se ha insertado en una rama cultural distinta (artes plásticas, música, poesía, lira popular, etc.) y enlaza a la organización con otros dentro de su especialidad, repercutiendo en que los logros se perciban compartidos aún cuando sean individuales. Además, el acercamiento cotidiano de cada integrante a diferentes espacios micro-barriales de la comuna conecta su trabajo con comunidades de vecinos diversas.

Desde una perspectiva que combina las nociones de capital social y liderazgo, es posible observar en el caso de Putaendo que la agrupación se ha conformado como una red de apoyo en sí misma, en que se aprovechan los vínculos personales con otras organizaciones para potenciar el trabajo de la agrupación, favoreciendo la convocatoria, aumentando la red de contactos para conseguir infraestructura y equipamiento, entre otros. La lógica barrial del Programa ayuda a que esto se produzca, ya que las relaciones se fortalecen en cuanto tienen una historia común con los/as vecinos/as. Las relaciones familiares o de amistad facilitan las relaciones con otros ya sean organizacionales como individuales.

Esta composición de liderazgo comunitario implica que los roles formales designados en la directiva se flexibilicen hasta el punto en que todos los miembros sean capaces de asumir cualquier tarea. Esto se observa positivamente, ya que mantiene a los comités como un colectivo que es independiente de las capacidades de un miembro en particular, al mismo tiempo que favorece el desarrollo personal de cada uno de los integrantes y promueve las relaciones horizontales.

Lo anteriormente descrito no fue observado en plenitud en ninguno de los Comités estudiados, sin embargo los tres comités que formaron el estudio de caso presentan en menor o mayor medida esta flexibilización de los liderazgos, asumiendo en esta rotación las características y habilidades personales de cada miembro. Es así como en el caso de Valparaíso la dos líderes determinadas como tales finalmente van ocupando distintos sitios y formas de liderazgo de acuerdo al tipo de relaciones – barriales, organizacionales o institucionales- que deben desarrollar. En este sentido, su complementariedad hace que sean capaces de compartir la tarea sin luchar por el poder y control total de las decisiones. En Putaendo el liderazgo parece aun más compartido entre los miembros, y en

Dalcahue, aunque mucho menos vinculado al establecimiento de redes, existe una distribución de funciones operativas y administrativas entre ambas líderes.

Al respecto, cabría preguntarse sobre la idoneidad de las personalidades jurídicas como figuras organizacionales que potencien un liderazgo compartido. La literatura sobre liderazgo plantea que el liderazgo, en su forma natural y espontánea, deja de existir en el momento en que se le entrega al líder natural un cargo jerárquico. La situación de formalización de los comités, por su parte, fue consultada como un aspecto que podría contribuir a estimular la continuidad de las actividades de los mismos; sin embargo, tanto los comités activos como los inactivos que cuentan con Personalidad Jurídica observaron dificultades administrativas asociadas a esta figura –por ejemplo, para el caso de los inactivos, que se requiriera la forma de todos los integrantes de la directiva en los procesos de postulación de proyectos-, por lo que no parecería ser un factor necesariamente potenciador de su actividad.

En este sentido, sería interesante **investigar nuevas formas de formalización de las agrupaciones que no pasen de forma obligatoriamente por la figura de Personalidad Jurídica**, la cual no parece promover las dinámicas propias de los liderazgos compartidos y tampoco se ajustaría adecuadamente a la naturaleza de las organizaciones culturales.

CUADRO RESUMEN SOBRE BUENAS PRÁCTICAS.

A petición de la contraparte, a continuación se ofrece un cuadro de resumen con la buenas prácticas identificadas durante el estudio. El cuadro muestra en la primera y segunda columna la conceptualización de la buena práctica y en las dos siguientes los aportes que puede hacer el programa (en este caso el CNCA) y el comité para que esa buena práctica sea posible.

BUENA PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN	APORTE DEL PROGRAMA	APORTE DEL COMITÉ
Capacidad de Autogestión	Se relaciona con la capacidad de producir mecanismos internos de generación de recursos que se reinvierten en el propio comité y sus actividades, y que no representen una carga financiera para sus miembros	El programa debe entregar recursos orientados a la capacitación para la autogestión, priorizando inversiones que favorezcan la sustentabilidad de la organización (pequeña infraestructura, materia prima para artesanía, etc.). Se recomienda capacitación en planificación, programas, evaluación, construcción de presupuestos, diseño de proyectos con capacidad de adaptarse a los fondos concursables actuales.	Dependiendo de la naturaleza del comité debería lograr: Genera convenios y consigue apoyo en distintos grados de formalidad, que le permitan independencia de los recursos entregados por el programa. (Postulación a fondos, voluntariado, intercambios con otras organizaciones, etc.) - Venta de servicios o producción artístico cultural que den sustento económico a la organización.

Fondos especializados	Generación de políticas y fondos especializados que promuevan las vocaciones culturales como centrales dentro de agrupaciones no profesionales, ni expertos en las estrategias de formulación de proyectos.	El programa abre fondos concursables especializados en proyectos culturales de organizaciones barriales, diversificando las oportunidades de fomento de la cultura. Fondart deja de ser la única opción.	El comité reconoce con claridad una vocación centrada en aspectos culturales, y enfatiza su quehacer en esta área, más allá de sus repercusiones en aspectos sociales.
Separación paulatina de los animadores culturales	Se entiende como una extensión del trabajo de los animadores a modo de supervisión técnica intermitente y de alejamiento progresivo, a fin de apoyar y fortalecer la gestión del comité como entidad independiente y que se ajuste a la evaluación respecto del nivel de autonomía que han logrado.	El programa considera un tiempo de separación dentro de su planificación, que otorgue continuidad al trabajo de los comités, que además es flexible y en relación a los resultados obtenidos del trabajo realizado en el barrio, además de conectar directamente con los equipos regionales culturales.	El comité es capaz de tomar sus propias decisiones, y construir redes con otras organizaciones que faciliten el acceso a apoyo técnico y de gestión de ser necesario.
Rescate de asociaciones previas	La existencia de experiencias previas de asociatividad es un componente importante para fortalecer a los comités. Los comités cuyos miembros participan también en otras agrupaciones de la comunidad (juntas de vecinos, clubes, grupos religiosos, etc.), tienen más facilidad para establecer vínculos y redes de trabajo conjunto.	El programa identifica y fomenta en el momento de la elección del barrio para intervenir, la existencia de asociatividad previa y conjuga las formas de organización locales con la formación del comité previamente diseñado.	Los miembros del comité mantienen vínculos entre sí y/o con otras organizaciones, y son capaces de aprovechar su experiencia previa. Son actores relevantes en el territorio ya que son capaces de participar en distintas organizaciones de carácter comunitario.
Uso del espacio público	El desarrollo de actividades en espacios públicos, compartidos con otras organizaciones de carácter barrial o de acceso público (sede juntas de vecinos, casas de cultura, iglesias, bombas de bomberos, etc.) parecen ser más potentes en términos comunitarios que las organizaciones que prefieren espacios privados o menos visibilizados.	Durante el programa se definen espacios de desarrollo de las actividades de comité, y se establecen convenios que permitan asegurar infraestructura. Estos espacios de acceso público.	Los comités son abiertos a la exhibición de su trabajo a la comunidad. Son activos en utilizar el espacio público para sus actividades.

Combinatoria entre vocaciones culturales y social-comunitarias.	Motivaciones culturales sumadas a la vocación social de sus miembros convierten las iniciativas en experiencias de mayor potencia barrial, ya que, por un lado, desarrollan la expresión de disciplinas artísticas y, por otro, las comparten como herramienta de desarrollo para las comunidades.	El programa logra distinguir adecuadamente entre los aspectos culturales y sociales del trabajo de los comités, y establece relaciones entre ellos que permiten a los miembros del comité delinear y desarrollar sus objetivos. El programa valora el desarrollo de ambos aspectos en la evolución de los grupos conformados	Los comités comprenden la diferencia entre las motivaciones culturales y sociales, y son capaces de identificar las implicancias y ventajas que lo cultural aporta en aspectos sociales (prevención de la drogadicción y delincuencia, mejoramiento de espacios públicos, etc.)
Confianza al interior del comité	La confianza al interior del comité fomenta su sustentabilidad en el tiempo, tienen mejores estrategias para resolver conflictos, mantienen instancias de escucha y diálogo, así como de evaluación y autocrítica. Los comités en los que las relaciones son buenas, se asumen como fáciles o agradables, o en aquellos en cuyos discursos se intenciona la relación positiva entre sus miembros, generan mayor adhesión al mismo y a sus actividades.	Entregar herramientas para la efectiva resolución de conflictos y la apertura al diálogo.	Los miembros del comité logran mantener instancias orientadas a la resolución de conflicto y al diálogo.
Construcción de confianza con el municipio	La relación de confianza y colaboración con el Municipio aparece como un componente fundamental para asegurar la permanencia del Comité en el tiempo y la posibilidad de que la agrupación se vea potenciada en su trabajo. En este sentido, se trata de un vínculo decisivo para la organización.	Estructurar redes y lazos colaborativos entre el municipio y el comité. Consolidar trabajos conjuntos y redes de apoyo. El programa se instala en un marco de trabajo conjunto.	Los miembros del comité son capaces de relacionarse positivamente con actores municipales. Reconocen y se integran al funcionamiento municipal. (En caso de no contar con el apoyo municipal, el comité consigue otras redes que lo ayuden a prescindir de él, como es el caso de Valparaíso)

Construcción de relaciones con la junta de vecinos	Las agrupaciones que han logrado mantener relaciones con su Junta de Vecinos tienen una ventaja comparativa asociada a la figura misma de la Junta y sus facultades y oportunidades en la postulación a fondos, conocimiento de otras organizaciones, acceso a infraestructura y equipamiento, capacidad de convocatoria y reconocimiento social, entre otros.	El programa propone actividades conjuntas y considera las organizaciones barriales existentes como aliados dentro de sus propuestas de trabajo.	El comité se relaciona positivamente con la junta de vecinos, pudiendo trabajar en conjunto y compartiendo recursos para el apoyo mutuo de las actividades propias de cada organización.
Construcción de lazos estrechos con la Municipalidad	Las agrupaciones que han logrado hacerse visibles para la municipalidad, han logrado también establecer una relación de mutua cooperación y reconocimiento	El programa fortalece los conceptos y planificaciones municipales de cultura, promoviendo un concepto amplio del término y capacitando a agentes municipales para la consideración de grupos culturales de la comuna	Los comités son capaces de avanzar en una relación horizontal e independiente con el municipio, valorando el gobierno local como plataforma de desarrollo. Debe procurar respeto hacia la institución y desde la institución.
Invitación activa a la comunidad a participar del comité.	Promover e invitar activamente a la comunidad a participar impacta positivamente en la visión que la comunidad tiene sobre la propia organización, además de generar retribuciones personales a sus integrantes	El programa mantiene prácticas permanentes de inclusión de nuevos miembros y difusión de las actividades y reuniones dentro de la comunidad.	El comité perpetúa la dinámica abierta y descentralizada heredada del programa, manteniendo actividades de difusión y convocatoria como centrales en el quehacer de la organización.
Construcción de discursos en base a motivaciones altruistas	Las motivaciones de los integrantes de comités basadas en fines altruistas, comunitarios y culturales, reflejaron Comités mejor integrados en la comunidad, con mayor fomento de la participación e influencia positiva hacia los demás	El programa explicita y fomenta la construcción de un discurso en torno a la cultura y sus implicancias para la vida de la comunidad.	Los miembros del comité buscan instancias concretas para compartir sus motivaciones y generar un discurso conjunto en torno a la cultura que se transmite a la comunidad explícitamente.

Construcción de liderazgos compartidos	Los comités comportan estructuras internas que permiten que diversos actores se relacionen con otros para la generación de redes y el desarrollo del trabajo, complementándose en sus roles de líderes	El programa descentraliza las estructuras y permite el acceso de los distintos miembros a las oportunidades que brinda. La conformación del comité implica responsabilidades equiparables para cada miembro, más allá de la estructura clásica de directivas. Se invita a la rotación de roles cada poco tiempo.	El comité se enfoca en el aprovechamiento de las capacidades e intereses individuales con fines colectivos, convirtiendo cada logro y gestión en un beneficio para la agrupación y no para alguno de los miembros en particular. La construcción de redes depende de distintos actores dentro del comité.
--	--	--	---

OTRAS RECOMENDACIONES.

- **Replicabilidad del estudio a nivel regional**

A través del estudio, el equipo a cargo percibe nivel de carga de trabajo importante para el CNCA regional, el que no le permite hacer el seguimiento a los comités con los que se trabajó durante todos los años de realización del programa. En concordancia con las posibilidades presupuestarias de cada región se recomienda la replicabilidad de este estudio, con adaptaciones de nivel regional, de manera de entregar información de contexto a las direcciones regionales del Consejo

- **Mantenimiento de las relaciones y agradecimientos de participación a los comités en el estudio**

La llegada de las profesionales a cada uno de los comités producía una alta expectativa de reanudación del programa, en la búsqueda de apoyos más concretos para la continuidad de sus actividades. Se recomienda realizar reportajes de casos de la situación actual de los comités de manera que sean parte de algún canal de difusión del Consejo y de la misma página Web. Hacer llegar esta información a los comités será además un gesto de reconocimiento a su trabajo después del paso del programa.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Araujo, K. (2009). *Habitar lo social: Usos y Abusos en la Vida Cotidiana en el Chile Actual*. Santiago, Chile: LOM Ediciones.

Arriagada, I. (2005). *Aprender de la Experiencia: El Capital Social en la Superación de la Pobreza*. Santiago, Chile: CEPAL.

Atria, R. (2003). Capital Social: Concepto, Dimensiones y Estrategias para su Desarrollo. In CEPAL, *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: En busca de un nuevo paradigma*. (p. 581). Santiago, Chile: Michigan State University.

Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly* (17), 419-439.

Bass, B., & Avolio, B. (1996). From Transactional to Transformational Leadership, Learning to share the vision. In R. Steers, L. Prter, & G. Bigley, *Motivation and leadership at work*. United States: MacGraw-Hill.

Bebbington, A. (2005). *Estrategias de Vida y Estrategias de Intervención: El Capital Social y los Programas de Superación de la Pobreza*. (I. Arriagada, Ed.) Santiago, Chile: CEPAL.

Bolívar, G., & Flores, L. (2011). Discutir el campo del Capital Social desde un enfoque Transdisciplinario. *Revista Polis* (29).

Boudon, R. (1984). *La place du de'sordre*. Paris: Presse Universitaire de France.

Bourdieu, P. (2001). *Las Estructuras Sociales de la Economía*. Buenos Aires: Ediciones Manantial.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (n.d.). Memoria Programa Creando Chile en mi Barrio. Fase Instalación 40 barrios- año 2007.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2008). Programa Creando Chile en mi Barrio.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2008). Plan Nacional de Formación y Capacitación para Animadores y Animadoras Culturales.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2009). Guía para Líderes Culturales y Artísticos de Barrios 2009. Programa creando Chile en mi Barrio.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2005). Chile Quiere Mas Cultura: Definiciones de política cultural 2005-2010.

Cuéllar, O., & Bolívar, G. (2009). Capital Social Hoy. *Revista Polis*, 8 (22), 195-217.

Durston, J. (1999). Construyendo Capital Social Comunitario. *Revista de la CEPAL* (69), 103-118.

Durston, J. (2000). ¿Qué es el Capital Social Comunitario? *Serie Políticas Sociales* (38).

Durston, J. (2002). Capital Social: Parte del Problema, Parte de la Solución, su papel en la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. *Libros de la CEPAL* (71).

Fox, J. (1996). How does civil society thicken? The political construction of social capital in Mexico. *World Development*, 24 (6).

Garretón, M. (2003). *El espacio cultural latinoamericano: Bases para una política cultural de la integración*. Santiago, Chile: Fondo de Cultura Económica.

Harvard University. (2000). The Social Capital Community Benchmark. *Saguaro Seminar: Civic Engagement in America Kennedy School of Government*.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior 3rd edition - Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.

Kark, R. &. (2002). The dual effect of transformational leadership: priming relational and collective selves and further effects on followers. . In B. J. (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (Vol. 2, pp. 67-91). Amsterdam: JAI: An Imprint of Elsevier Science.

Kliksberg, B. (1999). Capital Social y Cultura: Claves esenciales del Desarrollo . *Revista de la CEPAL* (69) . Santiago , Chile.

Long, N. (2001). *Development Sociology: Actor Perspectives*. London: Routledge.

Longo, F. (2008). Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano* (226), 84.

Lupano, M. L., & Castro, A. (2005). Estudios Sobre Liderazgo. Teorías y Evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad* (6), 107-121.

McMillan, D., & Chavis, D. (1986). Sense of Community: A definition and Theory. *Journal of Community Psychology* (14), 6-20.

Miranda, F., & Monzó, E. (2003). Capital Social, Estrategias individuales y Colectivas. El impacto de programas públicos en tres localidades campesinas. *Serie Políticas Sociales* (67).

Montero, M. (2004). *Teoría y Práctica de la Psicología Comunitaria*. Buenos Aires: Paidós.

Olmos, H. (2009). *Gestión Cultural y Desarrollo: Claves del Desarrollo*. España: AECID.

ONG POLOC. (2012). *Amatista: Estudio sobre Prácticas de Reconstrucción*. Santiago.

PNUD. (2000). *Desarrollo Humano en Chile: Más sociedad para gobernar el futuro*. Santiago, Chile: PNUD.

Prieto, R., & Fabelo, R. (2009). Liderazgo y Capital social: Uso de redes como herramienta para el desarrollo sostenible. *Telos*, 11 (1), 52-68.

Pucheu, A. (2006). El Estado del Arte en la Teoría del Liderazgo Transformacional. Santiago.

Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

Racynski, D., & Serrano, C. (2003). Chile: Programas de superación de la pobreza y capital social, evidencias y aprendizajes de la experiencia en Chile. *Seminario Capital Social y Programas de Superación de la Pobreza: Lienamientos para la acción*. Santiago de Chile: CEPAL.

Rish Lerner, E. (2005). *El valor de la cultura en los procesos de desarrollo urbano sustentable*. Catalunya: Departament de Cultura Generalitat de Catalunya.

Thudipara, J. (2007). *Urban Community Development*. Jaipur, India: Rawat Publications.

Turner. (1985). Social Categorization and the Self Concept: A Social Cognitive Theory of Group Behavior. In E. J. Lawler, *Advances in Group Processes: Theory and Research* (Vol. 2, pp. 77-122). Greenwich: JAI.

Tuner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Caroline, M. (2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 304-311.

Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno*. Memoria de Título, Universidad de Chile, Santiago.

Zambrano, A. (2000). *Liderazgo para el Empoderamiento Comunitario*. Temuco: Universidad de la Frontera.

Zarate, R. (2009). What followers want from their leaders. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle* (42).

Zumbardo, C. (1998). *Desarrollo y Capital Social. Redescubriendo las Riquezas de las Naciones*. Barcelona: Instituto Internacional de Gobernabilidad de Catalunya.

X. ANEXOS

ANEXO 1: CUADROS DE OPERACIONALIZACIÓN DE DIMENSIONES CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGO

GENERACIÓN DE CAPITAL SOCIAL COMUNITARIO

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

DEFINICIÓN CAPITAL SOCIAL COMUNITARIO: (CSC) *aquel conjunto de relaciones, normas y valores que promueven redes de confianza y la cooperación entre las personas de un territorio particular, entre éstas y organizaciones locales con distinto grado de formalidad, entre diferentes organizaciones de base y entre éstas e instituciones formales de su entorno directo.*

Dimensiones	Sub-dimensiones	Categorías de Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
DIMENSIÓN RELACIONAL: Están contenidas los tipos de relaciones existentes entre los diversos niveles de actores del barrio.	Relaciones interpersonales	Vecinales y barriales (personas)	Frecuencia de relación con vecinos/as del barrio (saludo, conversación, compras en tiendas de barrio, solicitud de ayuda)	¿Con cuántos vecinos/as de su barrio se relacionó la semana pasada aproximadamente? 1. Con ninguno 2. Entre 1 y 3 vecinos/as 3. Entre 4 y 6 vecinos/as 4. Más de 7 vecinos 8. No sé 9. No responde	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
			Cantidad de relaciones permanentes con vecinos/as del barrio	¿Con cuántos de ellos/as Ud. diría que tiene una relación más o menos permanente? (Por ejemplo, se saludan cada vez que se encuentran en la calle) (N°)	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
			Calidad de las relaciones (Nivel de profundidad en las relaciones)	¿Qué tipo de relación tiene con los/as vecino/as antes mencionados? (MARCAR MÁS DE UNA) 1. Ninguna 2. Nos saludamos y nada más 3. Conversamos un poco 4. Nos prestamos cosas, comida, etc. 5. Nos cuidamos a los hijos/as 6. Trabajamos juntos en proyectos comunes. 8. No sé 9. No responde	Vecinos/as miembros de comités Encuesta

Dimensiones	Sub-dimensiones	Categorías de Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
			Percepción de cambio en la cantidad, calidad y permanencia de las relaciones entre vecinos/as. (aumento o disminución en el grado de relación permanente con vecinos y vecinas del barrio).	¿En los últimos 4 años las relaciones entre vecinos/as: 1. Han mejorado 2. Se han mantenido igual 3. Han empeorado 4. ¿Por qué?	Vecinos/as miembros de comités Encuesta Entrevista
			Percepción de efectos del Programa en el cambio de las relaciones interpersonales.	¿Ud. cree que las actividades del Programa Creando Chile en mi Barrio (a través de los líderes culturales, de los comités culturales, etc.) han contribuido a cambiar las relaciones que tiene con sus vecinos/as? ¿De qué forma?	Vecinos/as miembros de comités Entrevista
	Relaciones entre personas y organizaciones de barrio	Articulación con organizaciones del barrio.	Participación permanente en organizaciones sociales de base	¿Participa de forma permanente con organizaciones sociales del barrio? 1. Sí 2. No 9. No responde ¿Con qué organizaciones? (Abierta) ¿Desde qué año?	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
Frecuencia de participación en proyectos comunitarios durante el 2012			¿Durante el 2012, cuántas veces ha trabajado en proyectos comunitarios o colectivos en el barrio? (N°) ¿Con qué organizaciones?	Vecinos/as miembros de comités Encuesta	
Calidad (tipo) de la participación en organizaciones sociales de base.			¿En general qué actividades realiza cuando trabaja en estos proyectos? (Marcar más de una) 1. Asiste a reuniones como oyente 2. Apoya preparación de actividades 3. Ayuda en la gestión (llamadas, reuniones con actores claves). 4. Recauda fondos 5. Otros 9. No responde 99. No aplica	Vecinos/as miembros de comités Encuesta	
Articulación con otros miembros del comité			Cantidad (frecuencia) de relaciones con miembros del Comité. Relacionado con su trabajo en el comité cultural (o en su calidad de miembro del comité) ¿Con cuántos vecinos/as del comité se relacionó la semana pasada aproximadamente? 1. Con ninguno 2. Entre 1 y 3 vecinos/as 3. Entre 4 y 6 vecinos/as	Vecinos/as miembros de comités Encuesta	

Dimensiones	Sub-dimensiones	Categorías de Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
				4. Más de 7 vecinos 8. No sé 9. No responde	
			Cantidad de relaciones permanentes entre miembros del Comité.	¿Con cuántos de ellos/as Ud. diría que tiene una relación más o menos permanente? (Por ejemplo, se saludan cada vez que se encuentran en la calle) (N°)	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
			Calidad (Nivel de profundidad) de las relaciones	¿Qué tipo de relación tiene en general con los/as otros miembros del comité? (MARCAR MÁS DE UNA) 1. Ninguna 2. Nos saludamos y nada más 3. Conversamos un poco 4. Nos prestamos cosas, comida, etc. 5. Nos cuidamos a los hijos/as 6. Trabajamos juntos en proyectos comunes. 7. Otra: ¿Cuál? 8. No sé 9. No responde	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
			Percepción de cambio en la cantidad, calidad y permanencia de las relaciones entre miembros del comité.	¿En los últimos 4 años las relaciones entre los/as vecinos/as/as del comité: 1. 1 Han mejorado 2. 2 Se han mantenido igual 3. 3 Han empeorado ¿Por qué?	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
	Relaciones con agentes locales formales	Articulación del comité con otras organizaciones.	Nro. de organizaciones de base con las que se trabajaba en el período 2009-2011	¿Con cuántas organizaciones <u>vecinales</u> ha trabajado el comité desde su conformación? ¿Cuáles?	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
Nro. de otras organizaciones de base con las que se trabaja actualmente			¿Con qué organizaciones vecinales ha trabajado el comité el último año?	Vecinos/as miembros de comités Encuesta	
Formación de nuevos vínculos		Nro. de nuevas organizaciones con las que actualmente trabaja.	Desde que es miembro del comité, ¿con cuántas organizaciones ha trabajado que no hubiera trabajado antes? 1. Con ninguno 2. Entre 1 y 3 3. Entre 4 y 6 4. Más de 7 8. No sé	Vecinos/as miembros de comités	

Dimensiones	Sub-dimensiones	Categorías de Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos	
				9. No responde		
		Gobierno local y otros	Grado de relaciones del Comité con el Municipio	Desde la creación del comité , Ud. diría que el trabajo del comité con alguna instancia Municipal: 1. Prácticamente no existe 2. Ha sido ocasional 3. Ha sido más bien permanente 9. No responde 99. No aplica ¿Con quién(es) se coordina en la Municipalidad? (Abierta: Nombre , Cargo y Departamento) ¿Qué tipo de trabajo se realiza con la Municipalidad? 1. 1 Ninguno 2. 2 Se presentan proyectos 3. 3 Se piden fondos 4. 4 Otros: ¿Cuáles? 9. No responde 99. No aplica ¿Cómo se ponen en contacto con la municipalidad? 1. 1 A través del teléfono 2. 2 Ellos nos visitan 3. 3 Nosotros vamos a reuniones 4. 4 A través del correo electrónico (internet) 5. 5 Otros 9. No responde 99. No aplica	Vecinos/as miembros de comités Encuesta	
			Tipo de relaciones del Comité con el Municipio	Relación actual con el Municipio	Como Comité Cultural ¿Han tenido contacto con la Municipalidad durante el año 2012? ¿Con qué fin?	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
			Grado de relaciones con otras instancias formales (Programas, Ministerios o Secretarías Regionales, etc.)	Grado de relaciones con otras instancias formales (Programas, Ministerios o Secretarías Regionales, etc.)	Desde la creación del comité ¿Han tenido contacto con otros programas en el barrio sobre temas culturales (Chile Barrio, Servicio País Cultura, etc.) ¿Qué tipo de actividades se ha realizado con estos otros programas durante el 2012? 1. 1 Ninguno 2. 2 Se asiste a reuniones informativas 3. 3 Se presentan proyectos	Vecinos/as miembros de comités Encuesta

Dimensiones	Sub-dimensiones	Categorías de Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
				4. 4 Se piden fondos 5. 5 Otros: ¿Cuáles? 9. No responde 99. No aplica	
DIMENSION VALÓRICA Conformada por todos aquellos aspectos asociativos relacionados con la confianza social y la cooperación, así como con el apego a las normas, que regulan las relaciones.	Confianza social	Vecinal y barrial	Percepción general acerca del nivel de sociabilidad del barrio	En este barrio: 1. No sólo no se preocupan por el resto, sino que además si te pueden perjudicar, lo hacen. 2. Cada uno/a piensa en lo suyo y no se preocupa por el resto. 3. Todavía hay quienes se preocupan por el resto, pero son los menos. 4. Si bien no todos, mucha gente se ayuda y se preocupa por el resto. 8. No sé 9. No responde	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
			Percepción acerca del grado de confianza que se establece con los/as vecinos/as.	En general, ¿cuánto cree Ud. que se puede confiar en los vecinos/as del barrio? 1. Mucho 2. Bastante 3. Un poco 4. No se puede para nada 8. No sé 9. No responde	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
		Al interior del comité	Percepción acerca del grado de confianza que se establece con los/as miembros del comité.	En las personas del comité cultural barrial se puede: 1. 1 Confiar totalmente 2. 2 Confiar bastante 3. 3 Confiar un poco 4. 4 No se puede para nada confiar 8. No sé 9. No responde	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
		Otras organizaciones de base	Percepción acerca del grado de confianza que se establece con otras organizaciones de base.	En los representantes de la junta de vecinos del barrio se puede: 1. Confiar totalmente 2. Confiar bastante 3. Confiar un poco	Vecinos/as miembros de comités Encuesta

Dimensiones	Sub-dimensiones	Categorías de Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
				4. No se puede para nada confiar 8. No sé 9. No responde	
		Instituciones o personas del gobierno local	Percepción acerca del grado de confianza que se establece con el Municipio.	¿Cuánto cree Ud. que se puede confiar en que su Alcalde haga lo mejor (correcto) para la comuna y el barrio? 1. Mucho 2. Bastante 3. Un poco 4. Para nada 8. No sé 9. No responde	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
			Percepción acerca del grado de confianza que se establece con carabineros.	¿Cuánto se puede confiar en carabineros en su barrio? 1. Mucho 2. Bastante 3. Un poco 4. Para nada 8. No sé 9. No responde	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
		Instituciones o autoridades de nivel central.	Percepción acerca del grado de confianza que se establece con personas o instituciones de nivel central.	A su juicio, ¿Cuán confiable le parece el presidente Piñera? 1. Mucho 2. Bastante 3. Un poco 4. Nada 8. No sé 9. No responde	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
		Cambio en el nivel de confianza	Percepción acerca de los efectos del trabajo del comité en el nivel de confianza con otros del mismo territorio.	¿Cree Ud. que el trabajo desarrollado por el comité ha contribuido a generar relaciones de mayor confianza entre <u>los/as vecinos/as</u> ? ¿Por qué?/¿En qué lo nota? ¿Cree Ud. que el trabajo desarrollado por el comité ha contribuido a generar relaciones de mayor confianza entre <u>las organizaciones del barrio</u> ? ¿Por qué?/¿En qué lo nota?	Vecinos/as miembros de comités Entrevista

Dimensiones	Sub-dimensiones	Categorías de Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
	Cooperación cívica		Percepción acerca de los efectos del trabajo del comité en el grado de cooperación cívica de los vecinos/as.	<p>Ud. cree que en los últimos años el trabajo del comité cultural barrial ha influido en (ESCALA):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que los/as vecinos/as cuiden más su barrio (plazas, calles, veredas, canchas, sedes sociales). (Mucho/Bastante/Poco/Nada) 2. Que se hagan más proyectos por el bien del barrio. (Mucho/Bastante/Poco/Nada) 3. Que se acerque la cultura al barrio. (Mucho/Bastante/Poco/Nada) 4. Que los vecinos/as se traten mejor entre ellos (saludos, disminución de conflictos, etc.). (Mucho/Bastante/Poco/Nada) 5. Que los vecinos/as se cuiden más entre ellos. (Mucho/Bastante/Poco/Nada) 	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
DIMENSIÓN HISTÓRICO-IDENTITARIA Considera aspectos subjetivos de pertenencia al grupo, así como de asociatividad previa a la intervención del Programa.	Sentido de Comunidad (Identidad de Grupo)		Percepción acerca de la existencia de una identidad de grupo	<ol style="list-style-type: none"> a) De 1 a 7, ¿cuánto se identifica Ud. con su barrio? (Nota) b) ¿Ud diría que en general con sus vecinos/as del barrio tiene? <ol style="list-style-type: none"> 1. Muchas cosas en común 2. Algunas cosas en común 3. Nada en común 9. No responde c) ¿Qué cosas tiene en común? (Abierta) d) ¿Y con los miembros del comité, ¿Cuánto se identifica de 1 a 7? (Nota) e) Con los miembros del comité ¿qué cosas tienen en común?: <ol style="list-style-type: none"> 1. Nada 2. La preocupación por el barrio 3. Algunas ideas y objetivos 4. Las ganas de hacer cosas 5. Otras: ¿Cuáles? 9. No responde 99. No aplica 	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
	Experiencia previa de Capital Social		Percepción de experiencias previas de Capital Social en el barrio	¿En el pasado la gente de este barrio ha tenido otras experiencias de trabajo comunitario por un objetivo común? ¿Cuáles? ¿Cómo les ha ido?	Vecinos/as miembros de comités Entrevista

Dimensiones	Sub-dimensiones	Categorías de Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
		Percepción de cambio en la identidad de barrio (Efectos del CCHB).	Percepción acerca de de los efectos del Programa en la valoración de aspectos culturales barriales	<p>¿Cuánto cree Ud. que ha influido el apoyo del programa Creando Chile en mi Barrio de los últimos años en (ESCALA):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que los/as vecinos/as se traten mejor y se respeten más (Mucho/Bastante/Poco/Nada) 2. Que los/as vecinos/as valoren más la historia del barrio. (Mucho/Bastante/Poco/Nada) 3. Que se valoren más los artistas que viven y crean en el barrio. (Mucho/Bastante/Poco/Nada) 4. Que se entienda la necesidad de tener líderes y emprendedores culturales. 5. (Mucho/Bastante/Poco/Nada) 	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
<p>DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL</p> <p>Aborda aspectos propios de las organizaciones (Comités Culturales Barriales), en cuando a sus dinámicas, procesos de aprendizaje y adquisición de capacidades productivas y de gestión que generen autonomía.</p>		Generación de capacidades	Percepción acerca de los efectos del Programa en la generación de capacidades productivas (antes y después del cierre)	<p>¿Ud. cree que el apoyo del programa Creando Chile en mi Barrio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ha servido para formarse mejor en cómo ser un líder cultural? ¿Por qué?/ ¿En qué lo nota? (Énfasis en momento antes y después del cierre) A su juicio ¿Cuáles serían las debilidades y fortalezas de esa formación? 2) Ha servido para adquirir conocimiento en el diseño de proyectos culturales? ¿Por qué?/ ¿En qué lo nota? (Énfasis en momento antes y después del cierre) 	Vecinos/as miembros de comités Entrevista
			Percepción de los efectos del Programa en la generación de capacidades de gestión (antes y después del cierre)	<p>¿Ud. cree que el apoyo del programa Creando Chile en mi Barrio <u>dejó capacidades instaladas</u>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) para aprender como Comité los canales para postular o conseguir proyectos en cultura? ¿Por qué? (Énfasis en momento antes y después del cierre) 2) para contactarse con personas, fondos, programas para lograr apoyo a la organización y a sus objetivos? ¿Por qué? (Énfasis en momento antes y después del cierre) 	Vecinos/as miembros de comités Animador Sociocultural Entrevista
			Percepción acerca de la importancia del animador sociocultural en la generación de capacidades de gestión del comité	¿Qué importancia tuvo, a su juicio, la labor del animador sociocultural en el traspaso de herramientas al Comité?	Vecinos/as miembros de comités Entrevista
				¿Qué tipo de relación actualmente tiene el Comité (o sus miembros) con el/los animador/es sociocultural/es?	Vecinos/as miembros de comités Entrevista

Dimensiones	Sub-dimensiones	Categorías de Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
			Percepción de la sostenibilidad de las capacidades adquiridas en el trabajo del Comité con posterioridad al cierre del PCCHB.	¿Ud cree que el programa dejó instaladas las capacidades suficientes en el Comité y en sus líderes culturales, como para poder desenvolverse por sí solos en proyectos culturales (una vez que los animadores socioculturales terminaron su apoyo)? ¿En qué se basa? ¿Cómo les ha ido con los proyectos después del cierre del programa? ¿Por qué?	Vecinos/as miembros de comités Animador sociocultural Entrevista

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DEL CONCEPTO "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMUNITARIO"

Liderazgo Transformacional Comunitario: “un proceso donde líderes y seguidores se activan mutuamente para alcanzar niveles más altos de moralidad y motivación y alcanzar con ello resultados sobresalientes en el desarrollo de una tarea común”.

Concepto de origen	Dimensiones	Def. Nominal Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	Se trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. Actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo, haciendo que cada individuo sienta una valoración única.	Trato diferencial	<p>Cuando necesito dar una información o pedir colaboración a un miembro de la comunidad:</p> <p>a. Se cómo se llama, y cómo tengo que hablarle para que se motive y participe.</p> <p>b. Me preocupo de ofrecerle algo que le interese a cambio de su participación y/o colaboración. Así el puede visualizar la ganancia que tendrá.</p> <p>c. Prefiero no involucrarme demasiado con los miembros de la comunidad.</p>	Vecino miembro del comité Animador Sociocultural.
				<p>Cuando un miembro del comité (cualquiera) se ha acercado a hablarme:</p> <p>a. Se dirige a mí por mi nombre y sé que me conoce.</p> <p>b. Me cuenta que cosas puedo ganar si participo o colaboro.</p> <p>c. Casi nunca he hablado con alguien del comité.</p>	Persona Comunidad.

Concepto de origen	Dimensiones	Def. Nominal Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
			Desarrollador	Si siento que alguien necesita mi ayuda: a. Trato de ayudar desde potenciar las fortalezas que la persona ya tiene. b. Ayudo recordando qué ganancias puede tener si se esfuerza más o cambia una conducta determinada. c. Creo que las personas no necesitan mi ayuda, y encontrarán la mejor manera de resolver sus problemas por si mismos.	Vecino miembro del comité Animador Sociocultural.
				Cuando he trabajado con alguien del comité: a. Siempre me ayuda a ver mis fortalezas y a mejorar como persona. Siento que me apoya. b. Me felicita cuando hago algo bien o cuando hemos logrado una tarea. c. Nunca he trabajado con nadie del comité.	Persona Comunidad.
			Identificación de necesidades individuales	Cuando trabajo con miembros de la comunidad: a. Entiendo que no todos tienen las mismas necesidades y los apoyo por separado. b. Trato de que las personas con más dificultades no acaparen toda la atención, sino los que se han esforzado más. c. Trato de intervenir lo menos posible en el trabajo de los otros.	Vecino miembro del comité Animador Sociocultural.
				Cuando he estado en actividades organizadas por el comité: a. La gente del comité me escucha y se interesa por lo que a mi me importa. b. Me pregunta qué salió mal en la actividad o qué pareció un error en general. Eso es lo que más le interesa. c. Los miembros del comité casi no organizan actividades.	Persona Comunidad.
			Traspaso de capacidades	Cuando hacemos una actividad: a. Me preocupo de que todos los miembros del comité sepan qué cosas hice y cómo lo hice. b. Me preocupo de que siempre evaluemos y mejoremos nuestros errores.	Vecino miembro del comité Animador Sociocultural.

Concepto de origen	Dimensiones	Def. Nominal Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos	
INFLUENCIA IDEALIZADA				c. Casi nunca hemos hecho actividades.		
				Los miembros del comité: a. Se preocupan de hacer actividades de formación o capacitación, donde nos enseñen las cosas que ellos saben. b. Diseñan actividades donde nosotros somos espectadores. c. Casi no diseñan ninguna actividad.	Persona Comunidad.	
	Despliegue de comportamientos que resultan ser modelos de rol para los seguidores. Los líderes son respetados, admirados y tienen confianza de quienes les siguen, siendo modelos de identificación e imitación. (Bass y Avolio, 1994)	Altruismo			El trabajo del comité significa para mí: (puede marcar más de una): a. Que tengo que sacrificar mi tiempo libre, y dejar de estar con mi familia o mis amigos por ayudar a traer la cultura a mi comunidad. b. Un compromiso con la cultura del barrio, intentando que esto no afecte mi vida personal. c. Una actividad que yo hago como pasatiempo.	Vecino miembro del comité Animador Sociocultural.
					Siento que los miembros del comité: a. Son desinteresados y trabajan más que lo mínimo por traer la cultura al barrio. b. Trabajan por una ganancia en particular (política, económica, otros.) c. Casi no trabajan en el comité.	Persona Comunidad.
					Ser parte del comité y trabajar por la cultura del barrio significa para mí: a. Que debo preocuparme de ser una persona ejemplar para mis vecinos, y ganarme así su confianza y su apoyo para trabajar. b. Que debo preocuparme de que los vecinos puedan visualizar las ganancias de trabajar conmigo. c. Ninguna obligación en particular, porque es una actividad voluntaria.	Vecino miembro del comité Animador Sociocultural.
					Para mí, que me vean con un miembro del comité en la calle: a. Es algo para sentirse orgulloso. Ellos son muy buenos	Persona Comunidad.

Concepto de origen	Dimensiones	Def. Nominal Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
				vecinos en el barrio. b. No implica nada en particular. No es una persona conocida. (por qué usted lo conoce?) c. Me da vergüenza o lo evito, porque algunas personas no confían en él/porque tiene mala fama/(otros).	
			Transmisión de Confianza	Cuando hablo con alguien de la comunidad: a. Percibo que tienen confianza en mí y que no temen decir lo que piensan o sienten. b. Trato de ofrecerles algún incentivo para que se sumen al trabajo. c. Casi nunca hablo con nadie de la comunidad.	Vecino miembro del comité Animador Sociocultural.
				Cuando no puedo participar en alguna reunión del comité: a. No me preocupo, porque confío en que el comité tomará buenas decisiones. Puedo enterarme de todo después. b. Sé que pierdo los beneficios de participar en la reunión. c. Nunca voy a las reuniones.	Persona Comunidad.
			Exposición de las ideas y valores.	Creo que la mejor manera de promover las actividades culturales es: a. Mostrándole a los vecinos la importancia de este ámbito para su vida como comunidad. b. Mostrándole a los vecinos los beneficios que se pueden conseguir participando de las actividades que proponemos. c. Los vecinos se darán cuenta solos de si quieren participar o no en las actividades.	Vecino miembro del comité Animador Sociocultural.
				Las personas del comité: a. Han comprometido a los vecinos haciéndoles comprender la importancia del tema cultural. a. Han comprometido a los vecinos con el tema cultural, a partir del ofrecimiento de beneficios. b. No han podido comprometer a los vecinos.	Persona Comunidad.
			Clarificación de los propósitos	Participo en el comité porque: a. Creo en el aporte que hace la cultura a la vida del barrio.	Vecino miembro del comité Animador Sociocultural.

Concepto de origen	Dimensiones	Def. Nominal Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
				b. Porque es un tema que me gusta mucho. c. Porque sentí que era mi obligación. (Por que?) d. Porque me invitaron y fui. e. No sabe/no responde.	
				Sobre las actividades y proyectos que organiza el comité: a. Tienen objetivos muy claros, y siempre nos hablan de eso. b. Sólo sirven para divertir, pero son muy buenas. c. No siempre las entendemos, algunas no sabemos para qué las hacen. d. No hacen actividades.	Persona Comunidad.
	MOTIVACIÓN INSPIRADORA	Entrega de significados y desafíos a los seguidores por el LT, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes los rodea, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con la visión compartida.	Proyecciones optimistas	Cuando tenemos reuniones con el comité: a. Me entusiasman las cosas que podemos lograr, y se lo transmito a mis compañeros/as. Estoy seguro de que las conseguiremos. b. Me preocupo de que nos concentremos en que nuestros proyectos y actividades se cumplan, y en lo posible sin errores. c. Me cuesta ser el que toma las decisiones.	Vecinos/as miembros de comités Animador Sociocultural
				Desde que el comité se formó: a. Tengo la sensación de que muchas más cosas cambiarán y sucederán en el barrio (asociadas a la cultura). b. Soy más consciente de las cosas que hay que hacer desde la comunidad para que los proyectos culturales no fracasen. c. No ha habido muchos cambios.	Persona Comunidad
			Visión de metas comunes	Hacemos actividades y proyectos porque: a. Sabemos que mejorar lo cultural en el barrio era parte de lo que la comunidad más quería, independiente de nuestros intereses individuales. b. Es importante porque en nuestro barrio no se tomaba en cuenta la cultura y eso faltaba. c. El programa lo solicitaba.	Vecinos/as miembros de comités Animador Sociocultural
				Las actividades que el comité organiza: a. Me doy cuenta de que tienen que ver con los intereses	Persona Comunidad

Concepto de origen	Dimensiones	Def. Nominal Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
				<p>culturales de toda la comunidad o gran parte de ella, y no con los de personas individuales.</p> <p>b. Creo que tienen que ver con lo que a la comunidad le falta.</p> <p>c. No tienen nada que ver con la comunidad o no existen.</p>	
			Confianza Social	<p>En su opinión, cuando un proyecto ha funcionado ha sido porque:</p> <p>a. La gente de la comunidad nos apoya porque trabajamos por los intereses de la mayoría y ellos lo saben.</p> <p>b. Hemos hecho el trabajo concentrados, sin equivocarnos.</p> <p>c. Probablemente ha sido suerte.</p>	Vecinos/as miembros de comités Animador Sociocultural
				<p>Sobre los miembros del comité creo que:</p> <p>a. Se preocupan de ser transparentes en su gestión. En el barrio cualquiera sabe como hacen las cosas.</p> <p>b. Son perfeccionistas y exigentes. Se concentran mucho en no cometer errores.</p> <p>c. No los conozco lo suficiente como para saber como actúan.</p>	Persona Comunidad
	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	<p>LT estimulan a los seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones sin enjuiciar los aportes por ser distintos al del líder, ni criticar sus errores en público.</p>	1. Innovación y Creatividad	<p>Cuando tenemos un problema en el comité:</p> <p>a. Creo que es un buen momento para buscar nuevas soluciones y tratar de innovar.</p> <p>b. Trato de dejar las cosas como están si es que el problema no es demasiado grave.</p> <p>c. Tengo confianza en que la mayoría de las veces los problemas se resuelven solos.</p> <p>Cuando estamos planificando o ejecutando una actividad en conjunto con el comité:</p> <p>a. Ellos nos ayudan a que busquemos formas nuevas de llevarla a cabo. Tratan de que hagamos las cosas de una manera nueva o distinta.</p> <p>b. No intervienen a no ser que algo empiece a salir mal (que alguien se equivoque o deje de hacer lo que tenía que hacer).</p> <p>c. No nos corrigen, aun cuando nos equivocamos o las cosas empiecen a salir mal.</p>	<p>Vecino miembro del comité Animador Sociocultural.</p> <p>Persona Comunidad</p>

Concepto de origen	Dimensiones	Def. Nominal Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
			2. Consideración de otras ideas	<p>Cuando planificamos una actividad en el comité:</p> <p>a. Creo que cada uno de los miembros tiene algo importante que aportar en los problemas que vayan surgiendo.</p> <p>b. Trato de no entrometerme en el trabajo que hacen los demás miembros.</p> <p>c. No planificamos actividades.</p>	<p>Vecino miembro del comité</p> <p>Animador sociocultural</p>
				<p>Cuando el comité nos informa sobre una actividad que se está planificando:</p> <p>a. Pregunta nuestras opiniones, y valoran los distintos puntos de vista sobre los problemas que se puedan presentar.</p> <p>b. Tratan de llevar adelante el proyecto, sin importar si existen problemas en su ejecución.</p> <p>c. No nos informan sobre las actividades.</p>	<p>Persona Comunidad</p>
LIDERAZGO COMUNITARIO	COMUNICACIÓN		Manejo de la información	<p>Cuando tenemos que tomar una decisión en el comité:</p> <p>a. Conversamos para que todos tengamos la mayor cantidad posible de información antes de discutir.</p> <p>b. Se pueden tomar decisiones individualmente siempre y cuando no incurran en errores pasados. Después se informa.</p> <p>c. Evito tomar la decisión.</p>	<p>Vecinos/as miembros de comités</p> <p>Animador Sociocultural</p>
				<p>Sobre la gestión del comité, ¿sabe usted lo que el comité está haciendo actualmente?</p> <p>a. Si. Ellos nos informan.</p> <p>b. Si. Pero no porque ellos me lo hicieran saber.</p> <p>c. Sé que hacen algo, pero no sé qué es.</p> <p>d. No sé si hacen o no hacen.</p>	<p>Persona Comunidad</p>
			Gestión del Conocimiento	<p>1. ¿Hay algún miembro del comité que usted cree que si se fuera, el comité no seguiría funcionando? (incluyéndose usted mismo).</p> <p>2. Si tuviese que cambiar de cargo dentro de la organización del comité, ¿cuál de ellos podría tomar y cuál no? ¿por qué?</p>	<p>Vecinos/as miembros de comités</p> <p>Animador Sociocultural</p>

Concepto de origen	Dimensiones	Def. Nominal Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN				1. ¿Cree usted que existe algún miembro del comité que haga casi todo? (¿quién?)	Persona Comunidad
			Toma de decisiones	<p>Cuando tenemos que decidir algo en el comité:</p> <p>a. Las decisiones sobre los proyectos son tomadas en grupo, con común acuerdo.</p> <p>b. Un representante toma la decisión por el comité completo.</p> <p>c. Algunos miembros del comité deciden asuntos por su cuenta, sin consultar al resto.</p> <p>Cuando alguna actividad, proyecto o idea fracasa:</p> <p>a. Todos asumimos las responsabilidades, sin culpa.</p> <p>b. Es nuestra culpa, del comité-</p> <p>c. La culpa es de los vecinos, acá no se pueden hacer las cosas.</p>	Vecinos/as miembros de comités Encuesta
				<p>Cuando alguna actividad, proyecto o idea fracasa:</p> <p>a. Las responsabilidades son de todos. No hay culpables.</p> <p>b. La responsabilidad es del comité.</p> <p>c. Nunca sabemos quién es el responsable.</p> <p>d. Es porque en este barrio las actividades culturales no funcionan o no interesan.</p>	Persona Comunidad
			Integración de nuevos miembros	<p>1. Ha aumentado el número de miembros en el comité desde que empezó hasta ahora. Si/No</p> <p>2. En el comité hay:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hombres - Mujeres - Niños - Jóvenes - Adultos mayores 	Vecinos miembros del comité Animador Sociocultural
				<p>3. Hay miembros del comité que invitan a otros a participar en las reuniones y actividades. Si/No</p> <p>4. Algunos miembros apoyan a los más tímidos a que asistan a las reuniones o den su opinión. Si/No</p>	Persona Comunidad

Concepto de origen	Dimensiones	Def. Nominal Sub-dimensiones	Variables	Preguntas	Actores e Instrumentos
	RESPETO POR LA DISIDENCIA		Escucha y consideración.	<p>Cuando discutimos algo en el comité:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todas las opiniones son importantes, aunque no estemos de acuerdo. 2. Hay opiniones que pesan más que otras en las reuniones y cuando tomamos decisiones. 3. A veces me da miedo decir lo que pienso. Algunos miembros del comité se enojarían. 	Vecinos/as miembros de comités Animador Sociocultural.
				<p>Cuando creo que la gente del comité ha hecho algo mal:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Se los digo, y ellos escuchan, se lo toman bien y generalmente siento que me hacen caso. b. Se los digo, pero ellos sólo me hacen caso si es que yo estoy colaborando. c. No importa si se los digo o no porque creo que no consideran mi opinión. d. Prefiero no decir nada porque algunos miembros se enojan en el comité. 	Persona Comunidad.
			Tolerancia a la diferencia	<p>Cuando en el comité no todos estamos de acuerdo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporamos las ideas de todos, y llegamos a consenso. Podemos ponernos de acuerdo no importa que pensemos diferente. 2. Trato de hacerle entender a los demás porque están equivocados. Así evito que se tomen malas decisiones. 3. Evito participar de la discusión. 	Vecino miembro del comité Animador Sociocultural.
				<p>Las personas que se oponen al comité:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Pueden participar siempre que quieran en las actividades del comité, son bienvenidas. b. No tienen derecho a participar en las actividades. c. No hay oposición al comité porque no son conocidos en el barrio. 	Persona Comunidad.

ANEXO 2: FICHA DE COMITÉS ACTIVOS E INACTIVOS

FICHA COMITÉS CULTURALES BARRIALES ACTIVOS e INACTIVOS

INTRODUCCIÓN

Buenos días/tardes

HABLA UD. CON _____ DE LA CORPORACIÓN POLOC.

¿USTED FORMÓ PARTE DE UN COMITÉ CULTURAL EN SU BARRIO ENTRE 2009 Y 2011, CIERTO? LO ESTAMOS CONTACTANDO PORQUE JUNTO AL CONSEJO DE LA CULTURA ESTAMOS REALIZANDO UN ESTUDIO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS COMITÉS CULTURALES BARRIALES FORMADOS EN ESA ÉPOCA POR EL PROGRAMA CREANDO CHILE EN MI BARRIO. ¿LE SUENA EL PROGRAMA?

(Si no le suena continuar con siguiente párrafo, si le suena saltar al siguiente)

EL PROPÓSITO DE ESTE PROGRAMA FUE APOYAR A VECINOS/AS DE 40 BARRIOS EN EL ACCESO A ACTIVIDADES CULTURALES, EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES CULTURALES Y DE EMPRENDIMIENTOS ARTÍSTICOS-CULTURALES. SE TRABAJÓ JUNTO A LAS ORGANIZACIONES DE LOS BARRIOS CREANDO COMITÉS CULTURALES, HACIENDO DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS Y ELABORANDO PLANES DE DESARROLLO ARTÍSTICO Y PROYECTOS BARRIALES, ¿SE ACUERDA?

AL CONSEJO DE LA CULTURA LE INTERESA SABER QUÉ HA PASADO CON SU COMITÉ Y CON USTED DESPUÉS DEL CIERRE DEL PROGRAMA. ES DECIR, SI SE HAN SEGUIDO JUNTANDO, SI HAN SEGUIDO REALIZANDO ACTIVIDADES, SI HAN PODIDO CONSEGUIR PLATAS PARA FINANCIAR DICHAS ACTIVIDADES, ETC.

SABEMOS QUE USTED HA SIDO PARTE DEL COMITÉ CULTURAL EN EL BARRIO _____ (SE ESTIMULA AL ENCUESTADO A CONTEXTUALIZARSE EN EL PROGRAMA PARA ASEGURARNOS QUE ESTAMOS HABLANDO DE CREANDO CHILE EN MI BARRIO), ASÍ QUE SI FUERA TAN AMABLE DE RESPONDERNOS UNAS PREGUNTITAS POR TELÉFONO, SE LO AGRADECERÍAMOS ENORMEMENTE.

I. IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA ENCUESTADA

Nombre	
Dirección	
Comuna	
Teléfono	
E – mail:	
Ocupación	
Función o tarea que desempeñaba en el Comité	

II. IDENTIFICACIÓN DEL COMITÉ

Región:	
Comuna:	
Barrio:	
Nombre del Comité:	
¿Están formalizados como organización? (si tienen personalidad jurídica)	1. SI ___ 2. NO ___ 3. ESTAMOS EN PROCESO ___
<i>(Si la respuesta es Sí)</i>	
¿Cuál es la fecha en que se formalizaron?	_____ / _____ (Mes/Año de constitución)
Nombre Presidente/a Comité:	
Fecha Primera reunión:	

AHORA LE HAREMOS ALGUNAS PREGUNTAS MÁS PRECISAS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ. TODAS LAS PREGUNTAS SE REFIEREN A LA ACTIVIDAD DEL COMITÉ DURANTE EL 2012:

III. FUNCIONAMIENTO ACTUAL DEL COMITÉ

1. ¿Diría Ud. que el comité actualmente está funcionando?

Sí	1
No	2

(Si la respuesta es Sí, pasar a pregunta 3 y continuar)

(Si la respuesta es No, pasar a pregunta 2 y continuar)

2. ¿Por qué cree usted que no ha seguido funcionando? (Explicar razones en forma detallada) (Enfatizar temas: conflicto entre miembros, falta de financiamiento, incapacidad de postular a proyectos o falta de un técnico que apoye esa labor, etc).

--

3. ¿Sabe Ud. si alguno/a o algunos/as de los miembros del Comité crearon otro tipo de nueva agrupación o asociación (cualquier forma de agrupación colectiva)?

Sí	1
No	2
No sé	3

(Si la respuesta a P1 es No y a P3 es No, agradecer tiempo y terminar encuesta)

AGRADECEMOS SU TIEMPO, ES POSIBLE QUE LO VOLVAMOS A CONTACTAR PARA PROFUNDIZAR ALGUNOS TEMAS, MUCHAS GRACIAS.

(Si la respuesta a P1 es Sí y a P3 es No, saltar a pregunta 6)

(Si la respuesta a P1 es Sí y a P3 es Sí, continuar con pregunta 4)

4. ¿Sabe a qué se dedica este nuevo comité/asociación? (Preguntar si sabe si si/no se dedican a actividades artístico-culturales, de emprendimiento cultural, de preservación patrimonial, etc.).

--

5. ¿Nos podría facilitar información de contacto de alguna de las personas que crearon esta nueva agrupación?

Nombre Referencia	
Teléfono	
E – mail:	
Nombre nueva agrupación	

(Si la respuesta a P1 es No, agradecer tiempo y terminar encuesta)

AGRADECEMOS SU TIEMPO, ES POSIBLE QUE LO VOLVAMOS A CONTACTAR PARA PROFUNDIZAR ALGUNOS TEMAS, MUCHAS GRACIAS.

(Si la respuesta a P1 es Sí, responder desde la pregunta 6 en adelante)

6. ¿Y cuál sería su percepción respecto del nivel o grado de actividad actual del comité, por ejemplo, si las opciones fueran Alto/Medio/Bajo?

Alto	1
Medio	2
Bajo	3

7. ¿Por qué escogió esa opción? ¿Qué han seguido haciendo? (abierta) (Explicar razones en forma detallada)
-
-

8. ¿Cuánta gente participa actualmente? (enfatar que el nº corresponda a participantes activos, que asisten a reuniones, que gestionan actividades)

Nº Participantes actualmente activos	
--------------------------------------	--

9. Y a su juicio, ¿quiénes con las personas más “movidas” del comité?

Nombre	Teléfono
1.	
2.	
3.	

10. ¿Con qué frecuencia se reúnen?

Semanal

Quincenal

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Ocasionalmente

Nunca

11. ¿Cuándo fue la última vez que se reunieron? (Fecha última reunión)

Mes	Año

12. ¿Cuánta gente aproximadamente asistió a la última reunión?

N° Participantes última reunión	
---------------------------------	--

IV. ACTIVIDADES

(Siempre como comité, no como persona individual o representante)

13. Como comité ¿Qué actividades han realizado durante el 2012? (abierta)

--

14. ¿Algunas de estas actividades las han desarrollado con otras organizaciones (Juntas de vecinos, clubes deportivos, centros culturales)?

Sí	1
No	2

(Si responde sí, continuar con P15)

(Si responde que no, saltar a P16)

15. ¿Con cuáles (organizaciones)?

Actividades	Organizaciones

16. ¿Han conseguido financiamiento para la realización de estas actividades?

Sí, para todas	1
Sí, para algunas	2
No	3

17. ¿Quiénes los han financiado? (instituciones, programas o personas) (abierta)

--

18. (Si no ha mencionado previamente al Municipio) ¿Qué relación tienen con el Municipio? ¿Trabajan juntos? ¿Qué tipo de trabajo hacen? ¿Con quién trabajan al interior del municipio? (abierta)

--

V. POSTULACIÓN PROYECTO

19. Después del cierre del programa Creando Chile en Mi Barrio (Más o menos Julio 2011), ¿han postulado proyectos como Comité a algún(os) fondo(s) concursable(s)?

Sí	1
No	2

20. /Si la respuesta es sí/ ¿A qué fondo(s)?

--

21. /Si la respuesta es no/ ¿Por qué no?

--

22. ¿Han sido apoyados como Comité/Centro Cultural Barrial por otros programas relacionados con los barrios (como Quiero Mi Barrio/Recuperación de Barrio, Chile Barrio u otro)?

--

*LE AGRADECEMOS MUCHO SU TIEMPO Y, SI LE PARECE, ES POSIBLE QUE LO/LA VOLVAMOS A CONTACTAR PARA PROFUNDIZAR ALGUNOS DE ESTOS TEMAS.
MUCHAS GRACIAS.*

ANEXO 3: ENCUESTA SOBRE CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGO

ID ENCUESTA:

(NO LLENAR)

ENCUESTA SOBRE CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGO

INSTRUCCIÓN ENCUESTADOR/A

La siguiente encuesta se aplicará a un porcentaje (entre 20 y 30%) de miembros de los comités culturales barriales seleccionados en la muestra.

Dentro de estos comités, creados y activos entre 2009 y 2011, se encontrarán diferentes tipos de casos, para los que existirán diferentes instrucciones de aplicación:

- *TIPO 1 - Comités activos a 2012: En este caso se aplica la encuesta completa.*
- *TIPO 2 - Comités activos a 2012, y en forma adicional ha ocurrido el surgimiento de nueva(s) asociación(es) creadas por miembros (actuales o antiguos) del comité: En este caso se aplica la encuesta completa a los miembros del comité. En forma adicional, se le aplicará la encuesta a un porcentaje de miembros de la nueva asociación (2) intencionando que al menos uno haya formado parte del comité cultural barrial.*
- *TIPO 3 - Comités inactivos a 2012, pero con surgimiento de nuevas asociaciones creadas por uno o más miembros antiguos del comité cultural barrial: En este caso se aplicará a miembros de la nueva asociación el porcentaje de encuestas correspondiente.*
- *TIPO 4 - Comités inactivos (caso control): En este caso se aplicará la encuesta completa.*

Se le solicita a la encuestadora/encuestador:

- *Leer al encuestado/a las instrucciones en gris cursivas y subrayado (Introducción, continuidades y cierre).*
- *Leer el enunciado correspondiente a cada pregunta siguiendo las instrucciones específicas –elaboradas para el encuestador/a- redactadas ENTRE PARÉNTESIS bajo cada pregunta.*
- *No dejar ninguna pregunta sin responder.*
- *Ajustar la denominación “comité cultural barrial” a los nombres actuales de las organizaciones, en caso de que sea necesario.*

ENCUESTA SOBRE CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGO

INTRODUCCIÓN

Buenos días/tardes

La siguiente encuesta ha sido solicitada por el Consejo de la Cultura y las Artes para ser aplicada a personas que hayan formado parte de los comités culturales barriales del Programa Creando Chile en mi Barrio entre los años 2009 y 2011.

La idea es conocer su opinión respecto del tipo de relaciones que se han dado fruto del programa Creando Chile en mi Barrio entre vecinos y vecinas, así como también en los comités culturales barriales, y entre cada comité y algunas otras instituciones de la comuna. Su opinión es muy importante para nosotros para entender qué tipo de impactos y aprendizajes se dieron en relación al programa Creando Chile en mi Barrio.

Antes de comenzar queremos informarle que esta encuesta es anónima y que no hay respuestas buenas ni malas. Nos interesa su opinión sincera. Le agradecemos desde ya el tiempo invertido en conversar con nosotras/os.

Antes de comenzar le pediremos algunos datos de referencia.

DATOS REFERENCIA

NOMBRE PILA ENTREVISTADO		Nº de contacto
BARRIO		
COMITÉ (O ASOCIACIÓN)		
TIPO COMITÉ (1, 2, 3 O 4)	<u>PARA ENCUESTADOR/A</u>	

NOMBRE ENCUESTADOR/A: _____

FECHA REALIZACIÓN ENCUESTA: _____

Primero le consultaremos sobre su relación personal con el barrio, su gente y organizaciones.

1) Ud. ¿Hace cuanto vive en su barrio? (en años)

2) Y ¿Cómo describiría su barrio? (Sólo si el/la encuestado/a pregunta, se le puede sugerir algunos calificativos: tranquilo, inseguro, movido o no, con buena gente, etc.)

3) Si tuviera que ponerle nota, de 1 a 7, ¿Cuán identificada se siente con su barrio?
(Donde 1 es lo mínimo y 7 lo máximo. Explicar cuán parte se siente de su barrio)

¿Por qué le pondría esa nota? (abierta)

4) ¿Cómo le dicen a la gente de este barrio? ¿Tiene algún nombre?

(La idea es detectar gentilicio de barrio, si es que existe, o nombre que los identifique asociado a identidad barrial)

5) ¿Qué cosas cree Ud. tiene en común con sus vecinos/as del barrio? (Escoger una)

1. La preocupación por el barrio
2. La historia del barrio (su memoria histórica)
3. Sentirse del barrio (...)/Que somos (gentilicio).
4. Otras cosas ¿Cuáles? (Escribir en el recuadro)

5. Nada
9. No sabe/no responde

6) **¿Con cuántos vecinos/as de su barrio aproximadamente se relacionó (se saludó o conversó) la semana pasada?** (Remarcar el hecho de que los vecinos/as no pertenezcan al comité)

1. Con ninguno
2. Entre 1 y 3 vecinos/as
3. Entre 4 y 6 vecinos/as
4. Entre 7 y 10 vecinos/as
5. Más de 10 vecinos/as
9. No Sabe/ No responde

7) **¿Con cuántos de ellos/as Ud. diría que tiene una relación más o menos permanente? (N°)** (al menos saludarse cada vez que se encuentran) (Vecinos/as no pertenezcan al comité)

N°

8) **¿Qué tipo de relación tiene con los/as vecino/as antes mencionados?**

(LEER ALTERNATIVAS. MARCAR HASTA 3 SI ES NECESARIO, ENUMERANDO CON EL 1°, 2° Y 3° LUGAR POR ORDEN DE IMPORTANCIA) (Remarcar el hecho de que los vecinos/as no pertenezcan al comité)

Por ejemplo, si el encuestado responde “depende”, se le consulta qué tipo de relación tiene con la mayoría de los vecinos, y si responde “nos saludamos y nada más”, se le consulta más o menos con qué número de vecinos/as se saluda y eso se coloca en la observación.

Alternativas de Respuesta (LEERLAS UNA POR UNA)	Prioridad (N°)	Observación (proporción o % de miembros del total)
1. Ninguna		
2. Nos saludamos y nada más		
3. Conversamos		
4. Nos prestamos cosas, comida, etc.		
5. Somos amigos/as		
6. Nos cuidamos a los hijos/as		
7. Trabajamos juntos en proyectos comunes		
8. Otra: ¿Cuál? _____		
9. No sabe/No responde		

9) **En general, ¿cuánto cree Ud. que se puede confiar en los vecinos/as del barrio?** (*apreciación general de todos los vecinos en promedio*)

5. Mucho
6. Bastante
7. Un poco
8. No se puede confiar para nada
9. No sabe/No responde

10) **A su juicio ¿En los últimos 4 años las relaciones entre vecinos/as:**

1. Han mejorado
2. Se han mantenido igual
3. Han empeorado
9. No sabe/No responde

¿Por qué cree Ud. que esto ha sido así?

Ahora, respecto de su participación en organizaciones sociales...

11) **¿Participa de forma permanente en organizaciones sociales del barrio o de la comuna?**

1. Sí
2. No
9. No responde

12) **¿En qué organizaciones o asociaciones ha participado, desde qué año y qué hace en la organización?** (Abierta)

(Intencionar que integrantes de comités inactivos/activos incluyan al comité cultural barrial en este listado).

(Intencionar que integrantes de comités inactivos con presencia de nuevas asociaciones incluyan a nuevas asociaciones en el listado.)

Nombre Organización	¿Entre qué años?	¿Qué hace/hizo en la organización? (Funciones y actividades)

13) Durante el 2012, ¿ha trabajado en algún proyecto comunitario o colectivo en el barrio?

(Relacionado con el comité o no)

1. Sí → ¿En cuántos? _____
2. No
9. No responde

Si responde No o No Responde, saltar a P17

Si ha participado en más de un proyecto, enfatizar el de mayor participación para P14, P15, P16.

14) ¿En qué ha consistido el proyecto?

15) ¿Con qué organización trabajó/está trabajando el proyecto?

(Organización de origen)

16) ¿En general qué actividades ha realizado en el proyecto? (Si ha participado en más de un proyecto, enfatizar el de mayor participación) (MARCAR MÁS DE UNA SI ES NECESARIO)

6. Asiste a reuniones
7. Apoya preparación de actividades
8. Ayuda en la gestión y/o coordinación (llamadas, reuniones con actores claves).
9. Recauda fondos
10. Otras actividades
(¿Cuáles? _____)
10. No responde/No sé

A continuación le consultaremos sobre algunos temas en su calidad de miembro (o ex miembro) del comité cultural barrial (si el comité tiene otra denominación, reemplazar por el nombre de la organización cada vez que aparezca referencia al comité, por ejemplo, Centro Cultural San Miguel).

17) ¿Su asociación o comité existía antes de la llegada del Programa Creando Chile en mi Barrio (2009 aprox.)?

1. Sí Desde qué año: _____

2. No

9. No sabe/no responde

18) ¿Hace cuánto tiempo que participa del comité? (en años)

19) Desde que empezó hasta ahora, el número de miembros en el comité:

1. Ha aumentado

2. Se ha mantenido igual con los mismos miembros

3. Se ha mantenido el mismo número, pero con nuevos miembros

4. Ha disminuido

20) Lo que hace actualmente la asociación, ¿tiene alguna diferencia con lo que hacía entre los años 2009-2011?

1. Sí

2. No

9. No sabe/no responde

¿Por qué? ¿Qué están haciendo actualmente?

21) Y usted ¿Por qué es miembro del comité?

(¿Cuáles son sus motivaciones o intereses para formar parte del comité o asociación?)

22) Relacionado con su trabajo en el comité cultural (o en su calidad de miembro del comité)

¿Con cuántos miembros del comité aproximadamente se relacionó la semana pasada?

5. Con ninguno

6. Entre 1 y 3 miembros

7. Entre 4 y 6 miembros

8. Entre 7 y 10 miembros

9. Más de 10 miembros

9. No sabe/No responde

23) **¿Con cuántos/as de ellos/as Ud. diría que tiene una relación más o menos permanente?**
(consultar por Todo el comité) (Un poco más allá de sólo saludarse) (N°)

N°

24) **¿Qué tipo de relación tiene en general con los/as miembros del comité?**
(LEER ALTERNATIVAS. MARCAR HASTA 3 SI ES NECESARIO, ENUMERANDO CON EL 1°, 2° Y 3° LUGAR POR ORDEN DE IMPORTANCIA)

Por ejemplo, si el encuestado responde “depende”, se le consulta qué tipo de relación tiene con la mayoría de miembros, y si responde “nos saludamos y nada más”, se le consulta más o menos con qué porcentaje de los miembros sólo se saluda, intencionando que responda UN PORCENTAJE DE MIEMBROS (“un 40%”, etc.) y eso se coloca en la observación.

Alternativas de Respuesta (LEERLAS UNA POR UNA)	Prioridad (N°)	Observación (proporción o % de miembros del total)
10. Ninguna		
11. Nos saludamos y nada más		
12. Conversamos		
13. Nos prestamos cosas, comida, etc.		
14. Somos amigos/as		
15. Nos cuidamos a los hijos/as		
16. Trabajamos juntos en proyectos comunes		
17. Otra: ¿Cuál? _____		
18. No sabe/No responde		

25) **Si tuviera que ponerle nota, de 1 a 7, ¿Cuánto se identifica (o se siente parte) con los miembros del comité? (Nota)**
(Donde 1 es lo mínimo y 7 lo máximo)

--

26) Con los miembros del comité ¿qué cosas tienen en común?:

(MARCAR MÁS DE UNA ALTERNATIVA EN CASO DE SER NECESARIO)

6. Poco o nada
7. La preocupación por el barrio
8. Algunas ideas y objetivos
9. Las ganas de hacer cosas y que nos vaya bien
10. La preocupación por desarrollar actividades artísticas y culturales
11. Otras:
 ¿Cuáles?_____
10. No sabe/ responde

27) En las personas del comité cultural barrial se puede:

5. Confiar totalmente
6. Confiar bastante
7. Confiar un poco
8. No se puede confiar para nada
9. No sabe/ No responde

28) ¿En los últimos 4 años las relaciones entre los miembros/as del comité:

4. Han mejorado
5. Se han mantenido igual
6. Han empeorado
9. No sabe/ No responde

29) ¿Por qué cree Ud. que esto ha sido así?

30) A su juicio ¿Cuánto ha influido el trabajo del comité cultural barrial en (ESCALA):

(ENTREGAR ALTERNATIVAS DE RESPUESTA: MUCHO/BASTANTE/POCO/NADA)

(Repetir enunciado para cada alternativa) (Marcar con una X la alternativa seleccionada)

(Enfatizar: 1. Que es la actividad del comité, 2. Que son los efectos en los vecinos en general (no en los miembros del comité).

	MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA	NS/NR
a. Que los/as vecinos/as cuiden más su barrio (plazas, calles, veredas, canchas, sedes sociales).					
b. Que los vecinos/as se traten mejor y se cuiden más entre ellos (saludos, reducción de conflictos, etc.).					
c. Que se hagan más proyectos por el bien del barrio.					
d. Que se acerque la cultura y el arte al barrio.					
e. Que se realicen actividades artístico-culturales					
f. Que los vecinos valoren más la historia del barrio					

31) ¿Con qué organizaciones e instituciones ha trabajado el comité desde su conformación (2009 o antes)? (MENCIONAR LOS 5 MÁS IMPORTANTES)

	Nombre Institución u organización	¿Son org. Culturales? Sí/No
1		
2		
3		
4		
5		
6	Indicar en este último punto si hay más de 5, sin especificar nombres, sino tipos mayoritarios de organizaciones (vecinales barriales, instituciones locales, regionales, nacionales, etc.):	

32) Y sólo este último año (2012) ¿Con qué organización(es) local(es) o instituciones ha trabajado el comité?

1	
2	
3	
4	
5	

33) Desde la creación del comité , Ud. diría que el trabajo con la Municipalidad:

- 4. Prácticamente no existe
- 5. Ha sido puntual
- 6. Ha sido intermitente
- 7. Ha sido más bien permanente
- 10. No responde/No sabe

34) Como Comité ¿Con quién(es) se coordina(n) en la Municipalidad?

(Si no lo sabe, escribir NO SABE)

<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Departamento o Unidad de la Municipalidad</i>

35) ¿Qué tipo de trabajo se ha realizado con la Municipalidad?

- 5. Ninguno
- 6. Se presentan proyectos para conseguir fondos
- 7. Se asiste al consejo municipal o pedir audiencia con el alcalde
- 8. Otros:
¿Cuáles? _____
- 10. No responde/No sabe

36) ¿Durante el año 2012, han tenido contacto con la Municipalidad?

- 1. Sí
- 2. No
- 9. No sabe/ No responde

37) ¿Con qué fin?

--

38) En general, ¿Cuánto confía en? (ESCALA MUCHO/BASTANTE/POCO/NADA)

(Entregar lámina con alternativas al entrevistado/a) (MARCAR CON UNA X)

	MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA	NS/NR
a. Municipalidad					
b. Alcalde/Alcaldesa					
c. Carabineros					
d. Presidente Piñera					
e. La junta de vecinos del barrio					

39) Desde el cierre del programa (2011) ¿Han tenido contacto con otros programas o instituciones que intervienen en el barrio sobre temas culturales?

1. Sí, ¿Cuáles? _____
2. No
9. No sabe/No responde

A continuación le pediremos que nos dé su opinión personal respecto de una serie de temas relacionados con el Programa Creando Chile en mi Barrio.

40) ¿Qué institución/organización impulsó el programa Creando Chile en mi Barrio (los Comités Culturales Barriales)? (si no identifican el programa, escribir si refieren un nombre de pila de animador, u otra).

--

41) ¿Cuánto cree Ud. que ha influido el programa Creando Chile en mi Barrio en (ESCALA):

	MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA	NS/NR
1. <i>Que la gente se interese en actividades artístico-culturales.</i>					
2. <i>Que la gente tenga la posibilidad de asistir a espectáculos y/o actividades culturales.</i>					
3. <i>Que la gente conozcan y/o aprendan sobre diferentes disciplinas artístico-culturales.</i>					
4. <i>Que los/as vecinos/as valoren más la historia e identidad del barrio.</i>					
5. <i>Que se valoren más los artistas que viven y crean en el barrio/Que hayan más artistas.</i>					
6. <i>Que se entienda la necesidad de tener líderes culturales.</i>					
7. <i>Que la gente vea en la cultura una oportunidad laboral.</i>					

A continuación vamos a cambiar el tipo de preguntas que le haremos. Cada pregunta será en realidad una afirmación. Y para cada pregunta yo le daré 3 alternativas y Ud. me dirá cuál o cuáles le parecen más correctas para ejemplificar su situación, la de su comité o nueva asociación (es decir, puede contestar más de una si le parece):

42) Cuando necesito dar una información a uno o más miembros de la comunidad:

1. Entrego la información en general.
2. Sé a quiénes entregarles y cómo hablarles para que se motiven y participen.
3. Me preocupo de ofrecerle algo que le interese a cambio de su participación y/o colaboración.

43) Cuando hacemos una actividad:

1. Me preocupo de que la actividad se realice y eso es lo más importante.
2. Me preocupo de que todos los miembros del comité estén informados sobre las cosas que se hicieron y cómo se hicieron.
3. Me preocupo de que siempre evaluemos y mejoremos nuestros errores.

44) Ser parte del comité y trabajar por la cultura del barrio significa para mí:

1. Ninguna obligación en particular, porque es una actividad voluntaria.
2. Que debo preocuparme de que los vecinos puedan visualizar los beneficios de trabajar conmigo en estos temas.
3. Que debo preocuparme de ser una persona ejemplar para mis vecinos, y ganarme así su confianza y su apoyo.

45) Creo que la mejor manera de promover las actividades culturales es:

1. Mostrándole a los vecinos la importancia de la cultura para la comunidad.
2. Que los vecinos se den cuenta por sí mismos si quieren participar o no en las actividades.
3. Mostrándole a los vecinos los beneficios que se pueden conseguir participando de las actividades.

46) Cuando tenemos reuniones con el comité:

1. Es difícil conducir el grupo para tomar decisiones.
2. Me entusiasma transmitirle a mis compañeros/as las cosas que podemos lograr.
3. Me preocupo de que nos concentremos en que nuestros proyectos y actividades se cumplan, y en lo posible sin errores.

47) Hacemos/hicimos actividades y proyectos CULTURALES porque:

1. El programa Creando Chile lo exigía.
2. Sabemos que mejorar la cultura es parte de lo que la comunidad más quiere, independiente de los intereses individuales.
3. Es importante porque en nuestro barrio no se tomaba en cuenta la cultura y eso faltaba.

48) En su opinión, cuando un proyecto ha funcionado ha sido porque:

1. Hemos tenido suerte.
2. Hemos hecho el trabajo concentrados, sin equivocarnos.
3. Trabajamos o velamos por los intereses de la gente de la comunidad.

49) Cuando planificamos una actividad en el comité lo que más me interesa es que:

- a. Seamos creativos
- b. No cometamos errores
- c. Aprovechemos lo que sabemos hacer y que las cosas fluyan.

50) ¿Hay algún miembro del comité que usted cree que si se fuera, el comité no seguiría funcionando? (incluyéndose usted mismo).

- a. Sí (¿cuál?: _____)
- b. No

51) Cuando tenemos que decidir algo en el comité:

1. Algunos miembros del comité deciden asuntos por su cuenta (sin consultar al resto).
2. Se confía en general en las decisiones que toma el/la presidente/a o la directiva.
3. Las decisiones sobre los proyectos son tomadas en grupo, de común acuerdo.

52) Cuando alguna actividad, proyecto o idea fracasa:

1. Todos asumimos las responsabilidades, comité y comunidad, sin echarnos la culpa.
2. Es responsabilidad exclusiva del comité.
3. El problema son los/as vecinos/as, acá no se pueden hacer las cosas.

53) Cuando en el comité no todos estamos de acuerdo:

1. Cuesta un mundo hacerle entender a otros que están equivocados.
2. Tratamos de incorporar las ideas de todos, aunque pensemos diferente.
3. Escuchamos las ideas y decidimos por mayoría.

Queremos terminar agradeciéndole su tiempo y disposición. Si no tiene inconveniente, es posible que volvamos a contactarlo/a para profundizar algunos temas.

Observación sobre la Encuesta (describir el momento de la encuesta, dificultades, disposición del entrevistado, fluidez, si podría ser un adecuado entrevistado para la siguiente fase, etc.)

ANEXO 4: ENTREVISTA TELEFÓNICA SOBRE MOTIVOS DE INACTIVIDAD.

ENTREVISTA TELEFÓNICA SOBRE MOTIVAS DE INACTIVIDAD

DATOS REFERENCIA

NOMBRE PILA ENTREVISTADO/A		Nº de contacto
BARRIO		
COMITÉ (O ASOCIACIÓN)		

NOMBRE

ENTREVISTADORA: _____

FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: _____

PAUTA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA.

DIMENSIONES/ PREGUNTAS sobre motivos de disolución de cada comité

1. DIMENSIÓN APRECIACIÓN GENERAL DE INACTIVIDAD ACTUAL (pregunta abierta): cuál fue el o los motivos para que se terminara el trabajo del comité/organización. Importante si se aprecia más de un motivo.

2. DIMENSIÓN CIERRE DEL PROGRAMA: Qué tan importante fue el cierre del programa en la disolución de la organización. Es decir, indagar si esto es central o más bien contribuye a esto, junto a otros hechos y justificación del discurso.

3. DIMENSIÓN FACTORES INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN: Preguntar por el rol que jugó la dinámica interna de las organizaciones en su disolución.

Cuando sea el caso, indagar en:

- Tensiones y conflictos dentro del grupo (malas relaciones, peleas, etc),
- Mala distribución de tareas (una o dos personas absorbían todo el trabajo),
- Falta de motivación para continuar (se citaba y no llegaba nadie),
- Problemas de liderazgo (el líder se aburría y no hubo quién lo reemplazara), etc.

4. DIMENSIÓN FACTORES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN: Qué rol jugaron factores externos en el término del trabajo, tales como:

- Realidad del contexto socio-territorial (ej. migraciones de socios),
- Falta apoyo institucional: si había relación/apoyo con instituciones locales (especialmente el municipio),
- Término de relación con Animadores Culturales: si siguió habiendo relación con animadores culturales o no, etc. Si había una relación de dependencia con él para el tema de todas las gestiones, si el que se haya ido él también fue un factor, etc.

ANEXO 5: PAUTAS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD PARA ESTUDIO DE CASOS

ID ENTREVISTA:

(NO LLENAR)

PAUTA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA SOBRE CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGO ACTOR 1 (INFORMANTE CALIFICADO COMITÉ CULTURAL BARRIAL)

INSTRUCCIÓN ENTREVISTADORA

A lo largo de la entrevista, se sugiere reemplazar la palabra comité por el nombre de la asociación o agrupación respectiva. Asimismo, se sugiere siempre especificar la comuna y el barrio correspondiente.

INTRODUCCIÓN ENTREVISTADO

Buenos días/tardes

La siguiente entrevista ha sido construida para profundizar en algunos aspectos generales de las actividades actuales y pasadas del Comité (mencionar el nombre de la organización actual).

Recuerda que hace unos meses la encuestamos, hemos decidido elegir tres organizaciones culturales que se han formado después del inicio del programa CCHB en el año 2009 y una de ellas es la que usted representa (o es integrante).

NOMBRE

ENTREVISTADO/A: _____

ENTREVISTADORA: _____

FECHA REALIZACIÓN ENCUESTA: _____

1. Cuando piensa en el trabajo del comité ¿Qué imagen o frase se le viene a la cabeza? ¿Por qué?/ Si tuviera que resumir en unas pocas palabras qué es el comité, ¿Qué diría?
2. ¿Cuáles es/son el/los objetivos del comité?

3. ¿Podría explicarnos en qué consiste el trabajo del comité? ¿Qué actividades desarrollan?
4. Y ¿Qué carencias actuales le ve al trabajo del comité? ¿En qué se notan débiles? ¿Qué les falta para funcionar mejor?
(Considerar no sólo recursos o financiamiento, sino también redes, visibilización, formación y/o capacitación, actividades, etc.)
5. ¿Existe una historia común entre los miembros del comité?
(Indagar si la existencia de una asociatividad previa a la conformación del comité ha influido en el accionar del mismo).
6. ¿Existe una relación entre lo que hace el comité y el barrio? ¿Me podría explicar cómo es esa relación?
7. ¿Hay algo distintivo o propio de Dalcahue/Putendo/Placeres(Valparaíso) en lo que ustedes hacen como comité?
8. ¿Cuánto/cómo participa el comité en la actividad cultural de Dalcahue/Putendo/Placeres?
9. ¿Cuánto cree que el comité aporta a la comunidad de Dalcahue/Putendo/Placeres? ¿Por qué es importante el trabajo del comité para Dalcahue/Putendo/Placeres?
(Indagar sobre motivaciones altruistas)
10. ¿Cree Ud. que el comité tiene/tuvo algún tipo de liderazgo en el barrio/en la comuna?
11. A su juicio, ¿Cómo cree que este comité es visto desde fuera (por la comunidad)? ¿Usted cree que a la gente del barrio le interesan las actividades del comité? ¿por qué opina eso?
12. ¿Cómo funciona el mundo de la cultura en su comuna?
13. ¿Y en el barrio de origen del comité (cerro Placeres/Mocopulli/barrio de Putendo?) el mundo cultural funciona de manera similar?
(Cuando aplique hacer la distinción entre barrio/comuna)
14. ¿Cómo entiende la cultura el comité?
(Ej. Pensar si a partir del programa cambió la noción o visión de lo que es la cultura en un determinado lugar: ejemplo, antes era cuecas y curanto y ahora entienden que la artesanía también es cultura).
15. ¿Cuál es el mayor aporte en temas culturales que ha hecho el comité en el barrio?
(Incentivar aporte en áreas más bien culturales o sociales o personales, ejemplo: Recoger patrimonio histórico / Mostrar nuevas expresiones artísticas culturales / mejorar las situación de los niños y jóvenes/ Desarrollo personal y comunitario: recobrar la confianza de los vecinos, pensar que el barrio se la puede haciendo cosas, etc.).
16. ¿Cómo cree que se ve el comité desde el Municipio? ¿Y desde la Dirección Regional del Consejo Cultura?

17. ¿Qué tipo de relación ha tenido el comité con el municipio? ¿Y con el Consejo Cultural Regional?
18. ¿Qué tipo de relación ha tenido el comité con otras organizaciones locales?
(Enfatizar temas de solidaridad entre organizaciones, confianza entre organizaciones).
(Enfatizar dos tipos: organizaciones culturales locales (grupos folclóricos, centros culturales, etc.) y organizaciones de base (JJVV, Clubes deportivos, etc.)
19. ¿Cómo se organiza internamente el comité? (funciones)
20. Si una persona de la comunidad quiere formar parte del comité, ¿cómo lo hace?
21. ¿Quién o quiénes son las encargadas de las relaciones con otras instituciones u organizaciones **(Ejemplos de instituciones, de organizaciones)? Detectar si la distribución de esta tarea se realiza de acuerdo a una función interna o por cercanía de un miembro específico con alguna organización determinada.**
22. Cuénteme alguna vez en que el comité haya ejecutado un proyecto.
(Intencionar para cada comuna un proyecto específico de mayor magnitud Putaendo: Presentación de artistas a la comunidad / Placeres: Gala de circo / Dalcahue: Exposición/actividad Callejera, otra)
- ¿De qué se trataba, cuál era el objetivo?
 - ¿Cuándo fue?
 - ¿Cómo se organizaron?
 - ¿Quiénes participaron? *(Intencionar consulta: quién o quienes se encargaron de relaciones hacia afuera (contactos), tareas administrativas y diferentes aspectos: venta entradas, iluminación, etc. detectando si diferentes personas del comité realizan funciones diferentes, y si existen funciones que son realizadas por diferentes personas en diferentes momentos)*
 - ¿A quién estaba dirigido? *(Comunidad en general, barrio o comuna, a un grupo específico, etc.)*
 - ¿Cómo lo financiaron?
 - ¿Cómo resultó el proyecto?
23. ¿De qué tratan las reuniones?
(Intencionar reconocer la dinámica de la reunión, como el clima, si hay espacio para conversar, si son informativas, si se sientan en círculo o frente a una tarima, etc. Intencionar quién/es la/s guía/n, de qué se habla, quiénes participan, cuál es la modalidad de intervención durante la reunión, cómo se toman las decisiones, si existe delegación de tareas u otra modalidad de participación y liderazgo).
24. Recuerda algún conflicto o discusión en el comité por un proyecto o una decisión? ¿quiénes estuvieron involucrados? ¿por qué discutían? ¿cómo se solucionó?
25. ¿Poseen algún sistema de planificación anual o semestral? ¿En qué consiste?

26. ¿Evalúan sus actividades? ¿De qué forma?
(Indagar si es una actividad permanente u oscilante, así como el grado de estructuración que ésta posee).
27. ¿Tienen administración y/o contabilidad interna?
28. ¿Cómo se financian?
(Indagar recursos de infraestructura, mantención, compra de insumos, etc.)
29. ¿Han establecido convenios con otras instituciones? ¿En qué consisten?
30. ¿Han postulado proyectos a algún fondo? ¿A cuál/es? ¿Cuáles ha(n) sido el/los resultado(s) de esta(s) postulación(es)?
31. A su juicio ¿Cuál fue el rol del/de los animador/es cultural/es en el comité? ¿Qué aportó/aron al comité?
(Especificar pregunta sobre qué hacían: intencionar que se mencionen todas las funciones y roles asociados a traspaso de información y/o conocimiento)
- a. ¿Qué le faltó por aportar?
- b. ¿Esa(s) persona(s) tiene(n) un rol o algún tipo de relación con el comité actualmente?
32. ¿Cuál fue la importancia para el comité de la Escuela de Líderes? ¿Qué aportó al comité? ¿Qué faltó por aportar?
(Explicitar temas de liderazgo, gestión cultural, elaboración de proyectos, etc.)
33. ¿Qué aprendió durante el funcionamiento del Programa CCHB en **elaboración y postulación de proyectos**? ¿Qué falta por aprender?
34. ¿Qué apoyo le pediría al Consejo de la Cultura para favorecer el trabajo de su comité?

ID ENTREVISTA:

(NO LLENAR)

PAUTA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA SOBRE CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGO ACTOR 2 (INFORMANTE CLAVE COMITÉ CULTURAL BARRIAL)

INSTRUCCIÓN ENTREVISTADORA

A lo largo de la entrevista, se sugiere reemplazar la palabra comité por el nombre de la asociación o agrupación respectiva. Asimismo, se sugiere siempre especificar la comuna y el barrio correspondiente.

INTRODUCCIÓN ENTREVISTADO

Buenos días/tardes

La siguiente entrevista ha sido construida para profundizar en algunos aspectos generales de las actividades actuales y pasadas del Comité (mencionar el nombre de la organización actual) y su forma de funcionamiento.

Recuerda que hace unos meses la encuestamos, hemos decidido elegir tres organizaciones culturales que se han formado después del inicio del programa CCHB en el año 2009 y una de ellas es la que usted representa (o es integrante).

NOMBRE

ENTREVISTADO/A: _____

ENTREVISTADORA: _____

FECHA REALIZACIÓN ENCUESTA: _____

35. ¿Cómo se organiza internamente el comité? (funciones)
36. Si una persona de la comunidad quiere formar parte del comité, ¿cómo lo hace?
37. ¿Quién o quiénes son las encargadas de las relaciones con otras instituciones u organizaciones **(Ejemplos de instituciones, de organizaciones)? Detectar si la distribución de esta tarea se realiza de acuerdo a una función interna o por cercanía de un miembro específico con alguna organización determinada.**
38. Cuénteme alguna vez en que el comité haya ejecutado un proyecto.
(Intencionar para cada comuna un proyecto específico de mayor magnitud Putaendo: Presentación de artistas a la comunidad / Placeres: Gala de circo / Dalcahue: Exposición/actividad Callejera, otra)
- h. ¿De qué se trataba, cuál era el objetivo?
 - i. ¿Cuándo fue?
 - j. ¿Cómo se organizaron?
 - k. ¿Quiénes participaron? *(Intencionar consulta: quién o quienes se encargaron de relaciones hacia afuera (contactos), tareas administrativas y diferentes aspectos: venta entradas, iluminación, etc. detectando si diferentes personas del comité realizan funciones diferentes, y si existen funciones que son realizadas por diferentes personas en diferentes momentos)*
 - l. ¿A quién estaba dirigido? *(Comunidad en general, barrio o comuna, a un grupo específico, etc.)*
 - m. ¿Cómo lo financiaron?
 - n. ¿Cómo resultó el proyecto?
39. ¿De qué tratan las reuniones?
(Intencionar reconocer la dinámica de la reunión, como el clima, si hay espacio para conversar, si son informativas, si se sientan en círculo o frente a una tarima, etc. Intencionar quién/es la/s guía/n, de qué se habla, quiénes participan, cuál es la modalidad de intervención durante la reunión, cómo se toman las decisiones, si existe delegación de tareas u otra modalidad de participación y liderazgo).
40. Recuerda algún conflicto o discusión en el comité por un proyecto o una decisión? ¿quiénes estuvieron involucrados? ¿por qué discutían? ¿cómo se solucionó?

31. A su juicio ¿Cuál fue el rol del/de los animador/es cultural/es en el comité? ¿Qué aportó/aron al comité?
(Especificar pregunta sobre qué hacían: intencionar que se mencionen todas las funciones y roles asociados a traspaso de información y/o conocimiento)
- c. ¿Qué le faltó por aportar?
 - d. ¿Esa(s) persona(s) tiene(n) un rol o algún tipo de relación con el comité actualmente?
32. ¿Cuál fue la importancia para el comité de la Escuela de Líderes? ¿Qué aportó al comité? ¿Qué faltó por aportar?
(Explicitar temas de liderazgo, gestión cultural, elaboración de proyectos, etc.)
33. ¿Qué aprendió durante el funcionamiento del Programa CCHB en **elaboración y postulación de proyectos**? ¿Qué falta por aprender?
34. ¿Qué apoyo le pediría al Consejo de la Cultura para favorecer el trabajo de su comité?

ID ENTREVISTA:

(NO LLENAR)

PAUTA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA SOBRE CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGO ACTOR 3 (INFORMANTE CALIFICADO INSTITUCIÓN FORMAL PÚBLICA LOCAL O REGIONAL: encargado/a cultura municipio/consejo cultura regional)

INSTRUCCIÓN ENTREVISTADORA

A lo largo de la entrevista, se sugiere reemplazar la palabra comité por el nombre de la asociación o agrupación respectiva. Asimismo, se sugiere siempre especificar la comuna y el barrio correspondiente.

INTRODUCCIÓN ENTREVISTADO

Buenos días/tardes

Considerando que su institución tiene de relación con las organizaciones artísticas de la Comuna / Región, quisiéramos realizarle algunas preguntas en torno a lo que realiza en Comité (mencionar el nombre de la organización actual).

Este Comité (mencionar el nombre de la organización actual) fue impulsado por el programa CCHB en el año 2009 del Consejo Nacional de la Cultura y la Artes (si corresponde a un actor que no es del CNCA)

NOMBRE ENTREVISTADO/A: _____

CARGO E INSTITUCIÓN: _____

ENTREVISTADORA: _____

FECHA REALIZACIÓN ENCUESTA: _____

1. Nos gustaría que para comenzar pudiera contarnos si conoce el comité cultural X y desde cuándo.

(Indagar nivel de conocimiento del actor sobre el comité)

2. Si lo conoce, ¿Podría resumir en qué consiste el trabajo del comité?

3. ¿Sabe quiénes forman parte del comité?

4. ¿Desde cuándo los/as conoce?

5. ¿Por qué diría usted que estas personas se agruparon? (¿Se conocían desde antes?

(Intencionar si existen elementos referidos a su historia común: experiencia previa en temas de asociatividad)

6. ¿Qué imagen tiene usted del Comité?

7. ¿Cuál cree usted que es el objetivo principal del comité? ¿qué actividades realizan?

8. ¿Cree Ud. que Existe una relación entre lo que hace el comité y el barrio? ¿Me podría explicar cómo es esa relación?

9. ¿Le parece a Ud. que hay algo distintivo o propio de Dalcahue/Putando/Placeres en lo que hace el comité?

10. ¿Cuál es el mayor aporte en temas culturales que ha hecho el comité en el barrio?

(Recoger patrimonio histórico / Mostrar nuevas expresiones artísticas culturales / mejorar las situación de los niños y jóvenes/ otras.

11. ¿Y a nivel comunal, le parece que han hecho aportes?

12. ¿Le parece a Ud. que el comité realiza algún tipo de liderazgo en el barrio o en la comuna? ¿Por qué?

13. ¿Qué debilidades nota en el comité? ¿Qué le falta por mejorar?

14. ¿Cómo el comité participa en la actividad cultural del barrio? ¿Cuánto cree que el comité aporta a la comunidad?

15. ¿Qué tipo de motivaciones cree Ud. que tiene el comité para trabajar en el barrio?

(Indagar motivaciones altruistas)

16. ¿Qué cree Ud. que ganan los miembros del comité con trabajar en el barrio?

17. ¿Usted cree que a la gente del barrio le interesan las actividades del comité? ¿Por qué opina eso? ¿Cómo cree que el comité es percibido por la gente de la comunidad?

18. ¿Cómo funciona el mundo de la cultura en su comuna?
19. ¿Qué idea de cultura cree que maneja o tiene este comité?
20. ¿Qué tipo de relación ha tenido su institución con el comité?
21. ¿Sabe cómo se organizan? (funciones)
22. ¿Usted cree que el grupo del comité está abierto a aceptar nuevos miembros?
23. Si usted necesita dirigirse al comité, ¿con quién se comunica? ¿por qué?
(Podría haber respuestas del tipo “Depende”, según se necesite, se habla con distintos miembros. Eso también habla de Descentralización)
24. ¿Ha tenido alguna vez una discusión con algún miembro del comité por algún proyecto o alguna gestión?
(Si no ha tenido, intentar intencionar el por qué cree que podría llegar a tener un conflicto con algún miembro del comité)
25. ¿Sabe Ud. cómo se financia el comité?
(Indagar recursos de infraestructura, mantención, compra de insumos, etc.)
26. ¿Qué tipo de ayudas le presta/le ha prestado el municipio al comité?
27. ¿El comité ha postulado proyectos a algún fondo municipal? ¿Cuál es su opinión del/de los proyecto(s) postulados?
28. ¿Han ganado alguno?
29. ¿Qué proyecciones le ve al comité?
30. ¿Qué valoración tiene Ud. del trabajo que hizo el Programa Creando Chile en mi Barrio en su comuna?
(Situación la pregunta al contexto específico de este comité cultural barrial).

ID ENTREVISTA:

(NO LLENAR)

PAUTA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA SOBRE CAPITAL SOCIAL Y LIDERAZGO ACTOR 4 (ASOCIACIÓN LOCAL CULTURAL (u organización de base en caso de no existir relación con otra asociación local cultural))

INSTRUCCIÓN ENTREVISTADORA

A lo largo de la entrevista, se sugiere reemplazar la palabra comité por el nombre de la asociación o agrupación respectiva. Asimismo, se sugiere siempre especificar la comuna y el barrio correspondiente.

INTRODUCCIÓN ENTREVISTADO

Buenos días/tardes

Considerando que su organización tiene de relación con las organizaciones de la Comuna, quisiéramos realizarle algunas preguntas en torno a lo que realiza en Comité (mencionar el nombre de la organización actual).

Este Comité (mencionar el nombre de la organización actual) fue impulsado por el programa CCHB en el año 2009 del Consejo Nacional de la Cultura y la Artes (si corresponde a un actor que no es del CNCA)

NOMBRE ENTREVISTADO/A: _____

CARGO Y ORGANIZACIÓN: _____

ENTREVISTADORA: _____

FECHA REALIZACIÓN ENCUESTA: _____

1. Nos gustaría que para comenzar pudiera contarnos si conoce el comité cultural X y desde cuándo. ¿Qué imagen tiene usted del Comité?
2. Si lo conoce, ¿Podría resumir en qué consiste el trabajo del comité?
3. ¿Sabe quiénes forman parte del comité?
4. ¿Desde cuándo los/as conoce?
5. ¿Cuál cree Ud. que es el objetivo del comité?
6. ¿Por qué diría usted que se agruparon?
(Referido a su historia común: experiencia previa en temas de asociatividad)
7. ¿Cree Ud. que existe una relación entre lo que hace el comité y el barrio? ¿Me podría explicar cómo es esa relación? ¿Y una relación entre lo que hace el comité y la comuna?
8. ¿Hay algo distintivo o propio de Dalcahue/Putendo/Placeres en lo que hace el comité?
9. ¿Cómo funciona el mundo de la cultura en su comuna?
(Indagar movimientos, relaciones generales, etc.)
10. ¿Y en el barrio de origen del comité (cerro Placeres/Mocopulli/barrio de Putendo?) el mundo cultural funciona de manera similar?
(Cuando aplique, es decir, cuando el entrevistado haga la distinción)
11. ¿Cuál es el mayor aporte en temas culturales que ha hecho el comité en el barrio? (Recoger patrimonio histórico / Mostrar nuevas expresiones artísticas culturales / mejorar las situación de los niños y jóvenes/ otras). ¿Y en la comuna?
12. ¿Cuánto/cómo participa el comité en la actividad cultural del barrio?
13. ¿Cuánto cree que el comité aporta a la comunidad?
14. ¿Cómo cree que el comité X es percibido por la gente de la comunidad?
15. ¿Usted cree que a la gente del barrio le interesan las actividades del comité? ¿Por qué opina eso?
16. ¿Qué tipo de motivaciones cree Ud. que tiene el comité para trabajar en el barrio? / ¿Qué cree Ud. que ganan los miembros del comité con trabajar en el barrio?
(Indagar si el entrevistado cree que es posible llegar a vivir de eso, en temas de cultura).
17. ¿Qué tipo de relación ha tenido su organización con el comité?
(Indagar si han trabajado juntos, en qué proyectos y de qué manera)
18. ¿Sabe cómo se organizan? (funciones, estructura)
19. ¿Usted cree que el grupo del comité es abierto o cerrado a aceptar nuevos miembros?

20. Si usted necesita dirigirse al comité, ¿con quién se comunica? ¿Por qué?
(Intencionar si existen respuestas del tipo “Depende”, que expliquen que según se necesite se habla con distintos miembros)
21. ¿Ha tenido alguna vez una discusión con algún miembro del comité con algún proyecto o alguna gestión?
(Si no ha tenido, intentar intencionar el por qué cree que podría llegar a tener un conflicto con alguien del comité)
22. ¿Qué idea de cultura cree que tiene este comité? (O cómo el comité entiende la cultura)
23. ¿Sabe Ud. cómo se financia el comité?
(Indagar recursos de infraestructura, mantención, compra de insumos, etc.)
24. ¿Qué debilidades le ve al comité?
25. ¿Qué proyecciones le ve al comité?
26. ¿Y su organización, cómo se financia?
(Para comparar acción autónoma entre organizaciones de base en temas culturales)
27. A su organización ¿Le presta algún tipo de ayuda alguna institución (convenios)?
(Para comparar acción autónoma entre organizaciones de base en temas culturales)
28. ¿Y el municipio?
(Para comparar acción autónoma entre organizaciones de base en temas culturales)
29. ¿Su organización postula proyectos a algún fondo? ¿y a fondos municipales?
30. ¿Cuáles ha(n) sido el/los resultado(s) de esta(s) postulación(es)?