

POTENCIAL DE INNOVACIÓN SOCIAL Y SU APOORTE EN PROCESOS DE FORTALECIMIENTO COMUNITARIO: ANÁLISIS DE UNA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA EN EL SUR DE CHILE*

POTENTIAL FOR SOCIAL INNOVATION AND ITS CONTRIBUTION TO COMMUNITY STRENGTHENING PROCESSES: ANALYSIS OF A COMMUNITY ORGANIZATION IN SOUTHERN CHILE

Recibido: 1 de septiembre de 2020 | Aceptado: 7 de febrero de 2021

Alba **Zambrano Contanzo** ¹, Gabriela **Garcés Pérez** ², Sergio **Chacón Armijo** ³, Camila **Soto** ⁴

^{1,2}-Universidad de La Frontera, Temuco, Chile; ³-Universidad Católica de Temuco, Temuco, Chile;

⁴-Fundación Tierra de Esperanza, Concepción, Chile

RESUMEN

El artículo presenta los resultados parciales de una investigación que buscó caracterizar el potencial de innovación social presente en organizaciones comunitarias de base en la comuna de Angol, en el sur de Chile, para aportar al fortalecimiento comunitario. La producción de datos se realizó en el marco de una investigación acción que implicó acompañar la primera fase de constitución de una organización que integra a representantes de organizaciones funcionales y territoriales de la comuna, apoyando el proceso de planificación estratégica. Se emplearon como técnicas la entrevista focalizada, la observación participante y no participante y la entrevista grupal participativa. El análisis conceptual produjo categorías emergentes que dan respuesta a los objetivos del estudio. Los principales resultados muestran que la organización surge como un esfuerzo colectivo para revertir las dinámicas organizacionales, comunitarias y del gobierno local que favorecen relaciones clientelares y de dependencia, así como liderazgos centrados en beneficios personales por sobre el bien común. Se aprecia en el estudio, que la organización presenta precursores de innovación social que tienen potencial para contribuir al fortalecimiento comunitario, pero que dada su reciente constitución requiere generar mecanismos para potenciar condiciones internas y externas que contribuyan a su sustentabilidad y proyección.

PALABRAS CLAVE: Innovación psicosocial, fortalecimiento comunitario, organizaciones comunitarias

ABSTRACT

The article presents the partial results of an investigation that sought to characterize the potential for social innovation present in grassroots community organizations in the Angol commune, in southern Chile, to contribute to community strengthening. The data was carried out within the framework of an action research that involved accompanying the first phase of constitution of an organization that integrates representatives of functional and territorial organizations of the territory, supporting the strategic planning process. Focused interview, participant and non-participant observation and participatory group interview were used as techniques. The conceptual analysis produced emerging categories that respond to the objectives of the study. The main results show that the organization arises as a collective effort to reverse the organizational, community and local government dynamics that favor client relationships and dependency, as well as leaderships focused on personal benefits over the common good. It can be seen in the study that the organization presents precursors of social innovation that have the potential to contribute to community strengthening but given its recent constitution it requires generating mechanisms to enhance internal and external conditions that contribute to its sustainability and projection.

KEYWORDS: Psychosocial innovation, community strengthening, community organizations

* Proyecto DIDUFRO DFP 056-18. Se agradece la colaboración de Pamela Tolosa y Cristian Castillo así como de la Mesa Territorial Todos Contamos por confiar en nuestro trabajo y colaborar para que esta investigación fuese posible.

Correspondencia: Alba Zambrano Constanzo, Departamento de Psicología, Universidad de La Frontera, Montevideo 830, Temuco, Chile. E-mail: alba.zambrano@ufrontera.cl

1. Departamento de Psicología, Universidad de la Frontera, Chile; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0052-3456>

2. Doctorado de Ciencias Sociales, Universidad de la Frontera, Chile; ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4333-9154>

3. Departamento de Psicología, Universidad Católica de Temuco, Chile; ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7442-1754>

4. Fundación Tierra de Esperanza, Chile; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5160-6761>

INTRODUCCIÓN

La presente investigación indagó acerca del potencial de innovación presente en una organización social de base funcional que aglutina a integrantes y representantes de diversas organizaciones comunitarias. Esta organización surge a partir del descontento de estos actores comunitarios debido a la forma de relación históricamente asentada y que limita el desarrollo de las comunidades y de procesos participativos deliberantes en la ciudad de Angol. La ciudad de Angol es la capital de la provincia de Malleco, región de la Araucanía (sur de Chile) con una población estimada de 53.262 habitantes (Censo, 2017).

En este estudio, se trabajó con las y los dirigentes, integrantes y socios de diferentes organizaciones que componen esta organización, de aquí en adelante Mesa Territorial (MT). Se establece contacto y colaboración con esta organización a partir de una investigación más amplia denominada: Potencial de Innovación Social en organizaciones comunitarias y su aporte en el proceso de fortalecimiento comunitario en la Comuna de Angol. El vínculo específico se establece a partir de una invitación de la organización a la investigadora responsable de esta investigación a asesorar la construcción de su plan estratégico. Para orientar este proceso, se efectúan un conjunto de entrevistas individuales y grupales, se realizan devoluciones creativas y se emplea esta información para orientar la construcción del plan estratégico de la organización. Durante la construcción del plan, se genera nueva información que se incluye en el análisis general cuyos resultados se reportan aquí. En el presente artículo comenzaremos contextualizando teóricamente el trabajo. Para luego compartir la metodología, resultados y finalmente conclusión y discusiones.

El aporte de las organizaciones comunitarias al desarrollo local

Las organizaciones comunitarias, en tanto estructuras sociales intermedias, favorecen

la participación activa de las personas y su incidencia en asuntos compartidos que son relevantes para su vida (Miranda y Staples, 2009; Zambrano y Henríquez, 2019). Además, tienen la capacidad de generar importantes efectos psicosociales y culturales vinculados con el desarrollo de las personas y sus comunidades. La construcción de relaciones mutuas entre personas y organizaciones, cada vez más profundas e interdependientes, están a la base de la capacidad de la comunidad para lograr metas compartidas a través de sus actores empleando los diversos recursos de los que dispone. Esta capacidad comunitaria implica la formación de una estructura política más compleja y con mayores niveles de participación, interdependencia, diferenciación y ejercicio de liderazgos efectivos (Barbero y Cortés, 2014; Stennig y Moyoshi, 2013).

La cohesión y confianza mutua entre vecinos son un aspecto clave para que, con mayor probabilidad, quieran intervenir a favor del bien común. Esta habilidad de la población local de reunirse y actuar colectivamente dependerá de la existencia de redes sociales formales e informales, la presencia de confianza, participación y de expectativas compartidas, así como de la presencia de un nivel de recursos (internos y externos) que permitan desarrollar emprendimientos compartidos (Sampson y Raudenbush, 2008).

En el campo de la Psicología Comunitaria, Montero (2003; 2010) propone la noción de fortalecimiento comunitario para conceptualizar el proceso de transformación positiva de una comunidad, en el cual sus miembros desarrollan capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera conjunta, comprometida, consciente y crítica para promover y lograr un cambio en alguna circunstancia que les afecta. El fortalecimiento comunitario es tanto un proceso como un fin, que refleja un avance positivo en procesos psicosociales que se van entretejiendo de modo complejo. Entre ellos podemos considerar la participación, el

capital social, el sentimiento de comunidad, el empoderamiento, los liderazgos, entre otros. Todos ellos reportan la movilización de recursos internos de la comunidad que mejoran la cohesión social y la capacidad de sus miembros para abordar aspectos de su realidad que desean modificar, así como también acceder a recursos externos para potenciar sus emprendimientos colectivos (Zambrano, Bustamante y García, 2015).

La experiencia en el ámbito del fortalecimiento comunitario muestra que para el logro de adecuados niveles de éxito en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas involucradas, es necesario que se cumplan ciertos criterios como son la participación activa de los actores implicados, la definición de una problemática común que signifique una necesidad sentida y urgente para los integrantes de la comunidad; la gestión asociada entre organismos técnicos y la comunidad organizada, favoreciendo el desarrollo de las organizaciones del territorio y que permita interactuar de forma más autónoma; el desarrollo de un proceso que valide el conocimiento y las capacidades de las personas de la comunidad, y que promueva resultados a corto, mediano y largo plazo, visibles para las personas en todas las etapas del proceso para así mantener la motivación y la proyección de logros (Morales, 2005; Zambrano y Henríquez, 2019).

Por tanto, atender a los procesos que ocurren al interior de las organizaciones, así como a su relación con otras entidades en el espacio comunitario, permitiría conocer con mayor claridad los aspectos que deben ser potenciados para que las organizaciones aporten efectivamente al desarrollo de las personas y sus comunidades.

Los desafíos de la innovación social en el espacio comunitario

El fenómeno de la innovación social ha ido adquiriendo relevancia en los discursos y prácticas promovidas por agentes sociales y políticos, reconociéndose que es un

fenómeno complejo y multidimensional (Hernández-Ascanio y Rich-Ruiz, 2020). Para Morales (2014). Un aspecto central de la innovación social es el cambio social y la generación de nuevas relaciones. Este cambio puede darse en las formas de interactuar con otros, de pensar o auto identificarse. La innovación social implica —o debería implicar— un cambio profundo en las comunidades en que se realiza, que puede implicar un proceso de construcción de alternativas por parte de las personas o grupos de personas que participan (Morales, 2014).

Con el fin de que las comunidades avancen en su capacidad para abordar con efectividad los problemas o desafíos compartidos y así mejorar sus condiciones de vida, requieren de un conjunto de prácticas y acciones sociales que suponen innovar. El concepto de innovación social podría definirse como el conjunto de nuevas prácticas o acciones sociales originadas y promovidas por actores, o grupo de actores, de un contexto social, que buscan actuar o intervenir en un área determinada (Cortez-Monroy y Matus, 2015). También puede ser entendida como un proceso de creación grupal, donde los miembros de una unidad colectiva aprenden, inventan y establecen reglas novedosas o nuevas prácticas sociales, más democráticas y participativas. Estas acciones colectivas en una comunidad, según Subirats (2014), incluirían a las organizaciones, instituciones y la articulación con actores en diferentes niveles. Para Moolaert, MacCallum, Mehmood y Hamdouch (2013), la innovación social se refiere tanto a acciones particulares como al proceso de movilización y participación para la ejecución de acciones que conducen a mejoras en las relaciones sociales, estructuras de gobernabilidad, empoderamiento colectivo, etc.

Howaldt y Domanski (2015) plantean que la innovación social se presenta como un proceso intencionado cuya meta es satisfacer o responder de mejor manera a las necesidades y problemas sociales. Del

mismo modo, Ospina (2018) señala que la innovación social se constituye como un elemento que promueve procesos de desarrollo en las comunidades, ya que las vincula en dinámicas de apropiación del territorio, lo que permite la identificación de sus problemáticas. Según el autor, es a partir de dicho involucramiento en el que la interacción entre la reflexión crítica sobre las realidades sociales y la acción colectiva produce estrategias de transformación. Desde el enfoque de la innovación social transformadora (Klein, 2017), el proceso apunta a las gestiones que los actores sociales realizan para replantear las problemáticas sociales desde una perspectiva diferente y para encontrar nuevas soluciones en la comunidad.

En el espacio de las organizaciones comunitarias, existen factores tanto endógenos como exógenos que permiten el desarrollo de las innovaciones sociales. Entre los factores endógenos se identifican la promoción de las innovaciones, la definición precisa de la situación a tratar y la existencia de un liderazgo organizacional; y, dentro de los factores exógenos se cuentan el desarrollo de alianzas, la existencia de agentes multiplicadores de conocimientos y los incentivos (Rodríguez y Alvarado, 2008). Para cada comunidad las formas de innovación son diversas, ya que ellas tendrán características particulares y diferentes niveles de potencial de innovación, basado en las capacidades que sus componentes presentan para desarrollarla (Cloutier, 2003). Es así como cada comunidad tendrá un “punto de partida” único para avanzar en procesos de empoderamiento organizacional y fortalecimiento comunitario y así alcanzar sus objetivos.

Los procesos de implementación de una innovación son complejos, y el resultado de estos depende de interacciones y negociaciones entre sus participantes y contextos (Durlak y Dupre, 2008; May, Johnson y Finch, 2016). No obstante, la importancia de los procesos comunitarios ligados a la innovación social y al fortalecimiento comu-

nitario en Chile, se aprecia una escasa consideración de estos temas en las políticas públicas (Reyes, Olivares, Berroeta y Winkler, 2015).

Organizaciones comunitarias en la región de la Araucanía

La creciente desafección por lo político, la disminución del capital social comunitario y la crisis de la democracia participativa han repercutido en las capacidades de las comunidades para la acción colectiva (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2004). En este contexto la innovación social en el espacio comunitario enfrenta importantes obstáculos y desafíos, especialmente en la región de La Araucanía que presenta indicadores bajos de desarrollo humano en parte importante de su población (Instituto Chileno de Estudios municipales [ICHEM], 2017). En términos generales, ha predominado una visión utilitaria de la organización comunitaria, vista como una condición necesaria para acceder a fondos concursables del Estado y de los gobiernos locales, dado el requisito de contar con personalidad jurídica para postular a ellos. Se suma a esta situación la intensificación y predominio de relaciones clientelares entre organizaciones sociales y autoridades locales, con un creciente declive de la participación (Letelier, Tapia y Boyco, 2018). Esto redundo en dificultades de participación, articulación e interlocución con autoridades para la incidencia política.

La región de la Araucanía presenta una cantidad significativa de organizaciones de la sociedad civil: 28,6 organizaciones por cada mil habitantes (Centro UC de Políticas Públicas, 2016). Sin embargo, diversos estudios realizados en la región muestran serios obstáculos en los procesos de empoderamiento de las organizaciones, limitando por tanto su aporte al fortalecimiento de sus comunidades (Zambrano, García y Bustamante, 2015; Zambrano y Henríquez, 2019). Entre estos obstáculos se encuentran las escasas oportunidades

en las organizaciones para que los integrantes ejerzan roles (los dirigentes centralizan las relaciones y decisiones), el tipo de liderazgos (paternalistas o autocráticos) y las características de las actividades centrales desarrolladas por las organizaciones (orientadas a la recepción pasiva de recursos materiales). Aun cuando los y las dirigentes comunitarios logran canalizar los intereses de sus organizaciones para acceder a recursos, esto no es parte de un proceso que potencie el desarrollo de capacidades individuales y de grupo (Zambrano y Henríquez, 2019). Sin embargo, es necesario reconocer también que las organizaciones se mantienen en el tiempo y obtienen algunos objetivos que le dan sentido a su existencia. De allí que sea necesario, entonces, identificar el potencial de innovación presente en las organizaciones, así como aquellas barreras que impiden avanzar en el logro de sus propósitos.

En coherencia con la lógica del proceso, es necesario vincular este diagnóstico a la posibilidad de que las y los integrantes de las organizaciones identifiquen y problematiquen estos antecedentes para que reconozcan recursos y alternativas que favorezcan la innovación en su quehacer. Según la evidencia (Rivera, Velázquez y Morote, 2014; Rojas, 2013; Úcar, 2012; Wiesenfeld, 2015), para avanzar en el fortalecimiento de una comunidad, son necesarias metodologías participativas que pongan en marcha otras formas de interacción social que permitan construir una nueva estructura de relaciones sociales. Así, la investigación acción aparece como una contribución a estos procesos, aportando evidencia a las propias organizaciones y gobiernos locales para generar reflexión sobre su realidad y así movilizar procesos que mejoren o refuercen aquello que se requiere.

De acuerdo con lo consignado por diferentes autores y autoras (McNiff y Whitehead, 2005; Reason y Bradbury, 2001; Rowell, Polush, Riel y Bruewer,

2015), la investigación - acción es un proceso de construcción de conocimiento de forma interactiva entre las o los investigadores y las personas involucradas en una determinada iniciativa, que emplean esta información para implementar modificaciones en las prácticas. En este proceso se equilibran las acciones de resolución de problemas o desarrollo de acciones que buscan mejorar un determinado estado de cosas, a partir de la investigación colaborativa para comprender las causas subyacentes y permitir predicciones futuras sobre el cambio personal y organizacional (Reason y Bradbury, 2001). En esta relación dialéctica entre investigación y acción se incluye un fuerte componente participativo de las personas involucradas.

Desde esta perspectiva metodológica, en este estudio se buscó caracterizar el potencial de innovación social de las organizaciones para aportar al fortalecimiento comunitario, en este caso de la estructura organizativa de la MT. Para ello se accedió a la trayectoria de la organización, estructura, relaciones internas, así como a la vinculación con otras organizaciones comunitarias e instituciones. Se identificaron los recursos y obstáculos internos y externos para vivir procesos de potenciación y aportar a la acción colectiva de barrios de la comuna y con ello al fortalecimiento de la comunidad.

MÉTODO

Se empleó una metodología cualitativa orientada por el diseño de la Investigación-Acción. Las técnicas de recolección/producción de información empleadas fueron entrevistas semiestructuradas, entrevistas no estructuradas, entrevistas grupales participativas, y observación participante y no participante en jornadas de talleres diagnósticos y de planificación estratégica.

El análisis de los resultados se realizó siguiendo el enfoque de la teoría fundamentada, utilizándose específicamente la codifi-

cación abierta y axial. Fue asistido con el software ATLAS.ti 7.

Participantes

Participaron del estudio miembros de una organización comunitaria funcional, sin fines de lucro, con personalidad jurídica, de la comuna de Angol (Región de La Araucanía). Su propósito es “promover la creación y el desarrollo de las organizaciones territoriales y funcionales, para una amplia participación de los vecinos en el ejercicio de los derechos ciudadanos y el desarrollo de la comuna de Angol”. La muestra estuvo constituida por 30 personas (variando su participación según las actividades).

Resguardos éticos

Esta investigación contó con la revisión y autorización del Comité de Ética Científica de la Universidad de La Frontera (Folio n° 056-18). La participación en el estudio fue voluntaria e informada. Se les explicó la finalidad de la investigación y que la información entregada sería tratada según criterios de confidencialidad y que el hecho de participar en la investigación no suponía un riesgo físico, psicológico o social para su persona. Se usó consentimiento informado. Adicionalmente, la información producida se fue devolviendo y problematizando con los miembros de la organización (foco) del presente estudio.

RESULTADOS

La estructura de la organización en estudio está constituida por dirigentes pertenecientes a distintas organizaciones comunitarias de tipo funcional y territorial. La mayoría de sus integrantes cumplen funciones de liderazgo en alguna organización, pero también la conforman personas particulares interesadas en participar de esta instancia comunitaria. La organización está sub-organizada por comisiones o pilares, que definen el trabajo en diferentes líneas de acción de interés para ella: Salud, vivienda, deportes y recreación, medioambiente, seguridad, derechos huma-

nos, entre otras. Estos pilares están a cargo de distintas personas quienes se encuentran vinculadas, o interesadas en liderar las acciones en cada ámbito específico.

Respecto de la dinámica organizacional, las entrevistadas y los entrevistados reportan que se caracteriza por la *participación activa* y el *respeto mutuo* entre sus integrantes, las distintas voces y opiniones son escuchadas, lo que se refleja en el establecimiento de una asamblea para tomar decisiones y acuerdos de forma conjunta. La interacción también se caracteriza por la promoción del respeto a la *diversidad*, lo que se pone de manifiesto en la apertura para invitar y admitir la participación de diversos tipos de organizaciones:

“Claro, con distintas organizaciones, no nos basamos solamente en un tipo de organización en específico, sino que mezclamos varias y vamos trabajando en conjunto también, por ejemplo, nosotros como comité de adelanto en qué podríamos aportar a una organización deportiva, por ejemplo, o la misma organización deportiva como podría..., crear algún vínculo con una junta de vecinos, o con una organización de adultos mayores, por ejemplo.” (D.S.1. Dirigente social)

Otros aspectos que son destacados respecto de las dinámicas relacionales que tienen lugar en la organización es el *apoyo mutuo* entre dirigentes y organizaciones, en distintos aspectos: de gestión, de organización de recursos, y nivel interpersonal de brindarse apoyo, respaldo y contención en los desafíos propios del desempeño del rol de dirigentes. Emerge como relevante en la dinámica organizacional el *intercambio de aprendizajes* entre los miembros, que se posibilita pues se comparte el principio de que todos poseen una experiencia que es válida y que puede enriquecer a la organización.

Es relevante considerar que esta organización nace de una crítica a otras organizaciones, en las cuales los dirigentes obtuvieron experiencias poco gratificantes y

desafiantes para el ejercicio de su rol, esta crítica alude a los estilos de liderazgos auto-centrados, que concentran poder en la toma de decisiones y no propician la participación. También se mencionan ciertos vicios en el ejercicio de rol de dirigente, como la búsqueda de beneficio propio e individual por sobre el beneficio de la comunidad. A su vez también se mencionan prácticas clientelares y partidistas que obstaculizan un trabajo transparente orientado al bien común.

Se señala como parte de la estrategia de funcionamiento la *valoración de la autonomía de la organización*, la cual según se manifiesta, se busca preservar para consolidarse como interlocutor válido y con poder de control social de las instituciones con las cuales proyecta vincularse. Así se reporta en la siguiente cita:

“Somos completamente autónomos, vamos a defender mucho nuestra autonomía y estamos en condiciones de poder, justamente hacer las denuncias que correspondan, en los temas que correspondan, ..., si nosotros vemos que el tema de salud está funcionando mal, en un lugar determinado, ya sea por mala atención entonces [la MT como tal va a poner una carta a quienes corresponda...”
(D.S.2. Dirigente social)

Otra estrategia de funcionamiento que reportan los entrevistados es la asociatividad estratégica entre organizaciones, esto es, la disposición a vincularse con distintas organizaciones, para el logro de objetivos específicos. Prestarse apoyo mutuo entre las organizaciones que componen MT, para fortalecer las solicitudes. Aparecen también, *estrategias deliberadas* de relación con el entorno institucional, municipal y público *en la línea de la negociación, desbloqueo político o mimetización* y de *neutralidad de política partidista*. La primera consiste en adecuar formas de relación interpersonal como tácticas para poder superar obstaculizadores de tipo administrativo, principalmente con funcionarios municipales.

En tanto, las *estrategias de negociación* se relacionan con el conocimiento de mecanismos de funcionamiento de la institucionalidad que les permite a los dirigentes poder negociar sus demandas de forma óptima, sorteando obstaculizadores político-administrativos, a partir de una mayor visibilización de las demandas para la obtención de recursos de distinto tipo que tienden a ser escasos. En este caso la estrategia es la cantidad de personas representadas por las organizaciones que componen MT. Un número mayor de representados permite que las demandas adquieran más fuerza con relación a la importancia que les otorga el municipio y la institucionalidad pública.

Otra estrategia de relación con las instituciones reportada es el *desbloqueo político o mimetización*, que resulta de la necesidad de sortear la estigmatización y discriminación individual y colectiva al estar “marcado” con una postura política partidista de oposición a la de quienes administran el poder a nivel de la administración local o regional. En este sentido, el formar parte de una organización más amplia como ésta - con diversos dirigentes y organizaciones- posibilita a los y las dirigentes que han sido estigmatizados poder mimetizarse y gestionar de mejor forma las solicitudes.

La *neutralidad política partidista* es asumida por consenso en la organización como estrategia y tiene como propósito contrarrestar y minimizar los efectos perjudiciales de la política partidista propia de las administraciones locales, la cual genera relaciones clientelares, estigmatización y discriminación de aquellos actores individuales y colectivos que se sitúan en una postura de oposición política, transformándose en un obstáculo para la gestión administrativa y la consecución de recursos de distinto tipo. De esta forma, por consenso en asamblea, la organización ha optado por no adherir a causas que tengan una fuerte connotación política que pudiera perjudicar las vinculaciones con actores sociales institucionales claves para la gestión de recursos que son importantes para los barrios y organizaciones.

Finalmente, otra estrategia de funcionamiento reportada por los entrevistados es la *apertura a integrar a nuevas organizaciones de distinto tipo*, con finalidades estratégicas y funcionales a sus objetivos.

Otra subcategoría que emerge como estrategia de funcionamiento, es la *apertura a la integración de jóvenes a MT*, con propósitos de formación de una nueva generación de dirigentes. Los entrevistados señalan que existe la necesidad de involucrar a jóvenes en las organizaciones para que participen, aprendan y se formen como nuevos líderes que impulsen y brinden fuerza y continuidad a las organizaciones.

Las personas entrevistadas, por último, plantean que una motivación central de su participación en la organización es la *búsqueda de aprendizajes*, al respecto los dirigentes entrevistados señalan que requieren adquirir aprendizajes con relación al desempeño del rol de dirigente debido a que serían nuevos en estos cargos, otros señalan que, aunque tienen una larga experiencia como dirigentes requieren actualizar aprendizajes o adquirir algunos específicos. Varios señalan que la posibilidad de integrar esta organización les permite adquirir herramientas que luego pueden aplicar en sus respectivas organizaciones.

Relación entre la organización y agentes públicos

Los reportes en su mayoría se refieren a las formas de relación establecidas durante experiencias de dirigencia previas a la participación en esta organización, de ahí que estas visiones también pueden ser consideradas un diagnóstico sobre el cual constituyen esta nueva organización y proyectan o intentan nuevas formas de relación.

Con la *administración local* se plantean historias de relaciones conflictivas, que se expresan en distintos aspectos tales como: la *desconfianza en la respuesta de la municipalidad a las demandas y solicitudes de las comunidades y juntas de vecinos*, incluso

algunos entrevistados señalan que el *municipio no ha dado respuesta a las demandas*.

Otro aspecto que forma parte de esta relación conflictiva con la municipalidad es la *crítica hacia el ejercicio del rol de los concejales*, quienes operan como intermediarios entre las organizaciones comunitarias y las autoridades de la administración local sin responder necesariamente a las necesidades sentidas por las y los vecinos de los barrios y empleando esas relaciones con intereses partidistas o privados. Con todo, la relación con el municipio (de acuerdo con lo manifestado) está mediada por el *clientelismo político*, esto es; las autoridades tienden a favorecer o facilitar gestiones y respuestas de acuerdo con la simpatía política con dirigentes y comunidades. A este respecto, se indican malas prácticas y falta de transparencia político-administrativa asociadas.

Esta matriz de relación se extiende a las organizaciones sociales y comunitarias con la institucionalidad pública (servicios, ministerios o municipio), quienes de acuerdo con lo expuesto por las y los entrevistados utilizarían a las organizaciones para fines electorales. Se advierte la falta de un acompañamiento y relación de reciprocidad genuina fundamentada en la valoración de la organización por sí misma, más bien se observa una utilización de estas como espacio-plataforma de difusión de mensajes políticos que reafirman su poder. También subrayan la falta de apoyo global de las instituciones públicas, resultado de la postergación de las comunas más alejadas de la capital nacional y regional, y la lejanía con que se suele responder a los requerimientos sin conocer la realidad en terreno. Esta falta de apoyo también se refleja en el funcionamiento deficiente de algunos programas sociales, donde la “bajada” hacia la comunidad adolece de pertenencia a las necesidades y realidad de las personas.

Otro tema que aparece como importante en la vida comunitaria local es la necesidad de *mayor control de seguridad en los barrios y comuna*, debido a la percepción de la alta incidencia de delitos relacionados con los

robos, y la utilización de espacios públicos para el consumo de alcohol y otras drogas ilegales. Los entrevistados reportan que este es un problema constante y contingente que requiere de una permanente reacción por parte de las organizaciones sociales, ya que las instituciones encargadas del control de la seguridad, debido a diferentes factores no desarrollan un trabajo de control sistemático en los barrios. Ello implica la necesidad de un seguimiento y toma de acciones de activación de las instituciones permanente en el tiempo.

Se observa en MT apertura a vincularse de forma estratégica con el entorno, abriendo el abanico de relaciones más allá del gobierno local. Incluso algunos señalan una disposición positiva a incorporar financiamiento u otro tipo de recursos y oportunidades que el sector privado -que tiene presencia en el territorio comunal- puede facilitar a la organización para alcanzar sus propósitos.

Relaciones de la Organización MT y sus Respectivas Comunidades

De acuerdo con el análisis de los datos, los estilos de participación en los barrios de la comuna se caracterizan por un descrédito de la participación organizada; la gente es reticente involucrarse, participar y menos adoptar o tomar cargos de responsabilidad, o de representación. Se reporta desgaste, sobrecarga, y falta de incentivos asociados a logros. La desmotivación, por lo tanto, está asociada a una baja y débil participación de los vecinos y las comunidades en general en las organizaciones sociales. Los dirigentes señalan que deben lidiar constantemente con la frustración por este aspecto. Sus esfuerzos por organizar y generar acciones se ven frustrados por la baja asistencia y participación de las y los vecinos, y por la disconformidad frente a las acciones que pueden estar realizando sus dirigentes.

Con relación al tipo de vinculación entre los dirigentes y sus vecinos y comunidades barriales, se reportan problemas de comunicación y malos entendidos. Se menciona la necesidad de utilizar medios de comunicación

tecnológicos, actualizados y efectivos. En algunos casos también se menciona la necesidad de conocerse y de crear vínculos entre dirigentes y la comunidad, lo cual se ve obstaculizado debido a la baja participación y la reciente conformación de algunos barrios. También se reporta falta de comprensión del rol del dirigente por parte de las comunidades representadas. El desconocimiento de los procesos y ritmos de gestión de trámites y consecución de recursos con las instituciones públicas constituye otro estresor para el desempeño de su rol.

En lo relativo a la proyección del trabajo que se quiere desarrollar, se plantea la necesidad de promover la participación tanto al interior de la organización MT, así como también hacia afuera, con las comunidades y vecinos. La primera refiere a una valoración positiva de la participación de los dirigentes que componen la organización estudiada, y se proyecta este tipo de vinculación interna como una característica importante de la organización. La segunda es la necesidad de proyectar desde la organización una estrategia de vinculación participativa con las comunidades y vecinos representados. En esta línea se avizora la necesidad de formulación de una estrategia de funcionamiento que promueva la participación de las distintas comunidades representadas por MT.

Potencial de innovación social en la organización

Se advierte en la organización la presencia de elementos de innovación social y también elementos potenciales y precursores de innovación social en tanto se reporta reflexión crítica respecto a las formas históricas de vinculación entre las organizaciones y el gobierno local, lo que ha implicado la creación de una nueva organización desde la comunidad. Es necesario señalar que esta organización se ha conformado de manera reciente, por lo tanto, es posible señalar elementos potenciadores y precursores de innovación social que eventualmente pueden posteriormente consolidarse y pasar a formar parte de la organización para definirse como elementos innovadores propiamente tales

Como ya hemos indicado en esta sección emergen diversos aspectos, que se constituyen elementos que favorecen la innovación

social en esta organización. Estos elementos son sintetizados en la Tabla 1.

TABLA 1.
Elementos potenciales de innovación.

Elemento
Liderazgo participativo y democrático.
Búsqueda de un bien público y común.
Apoyo entre dirigentes.
Estrategias de adecuación al entorno y transformación de las lógicas de poder.
Orientación al aprendizaje continuo.
Presencia de una reflexión activa y constante al interior de la organización.
Se proyecta una vinculación participativa con las comunidades representadas.
Apertura al apoyo e intercambio de recursos con otras organizaciones.
Apertura y promoción de participación y formación de dirigentes jóvenes.
Se proyecta una articulación con el sector privado.

La presencia de todos estos elementos nos permite apreciar que la organización cuenta con elementos que constituyen precursores de innovación, los que, sosteniéndose en el tiempo mediante dinámicas de participación activa, estrategias de vinculación pertinentes y eficientes para el logro de los objetivos propuestos, podría impactar en las organizaciones y dinámicas de los barrios de pertenencia de las y los dirigentes. Esta dinámica adoptada por las y los integrantes de la organización, enfrenta el desafío de sostenerse y proyectarse en el tiempo, para lo que debe consolidar estilos de liderazgo, normativa interna de coordinación y comunicación que facilite la colaboración, cohesión, flexibilidad en los roles, al tiempo que la efectividad en la acción planificada con logros y avances concretos de sus objetivos.

En esta línea se visualiza que la organización cuenta con la capacidad para avanzar en incidencia política en el espacio local, en la medida que tiene la posibilidad de articular relaciones de colaboración y asociatividad estratégica entre diversas organizaciones. Recordemos que las y los integrantes forman parte de diferentes organizaciones y durante su trayectoria de participación han construido capital social en la comuna y fuera de ella.

DISCUSIÓN

La organización estudiada constituye un espacio de convergencia de representantes de distintas organizaciones que tienen como propósito compartido el bien común de sus respectivas comunidades, a través de la acción colectiva (Melucci, 1999; Ferullo, 2006; Morales, 2014). Buscan a través de su organización superar las dinámicas clientelares y dependientes del gobierno local de turno, así como de los programas de la política pública, superar la falta de participación y desconfianza comunitaria en sus representantes, adquirir experiencia y aprender estrategias de gestión de distintos tipos de recursos. Muestran una estructura, dinámica y proyecto compartido motivado por una reflexión crítica que presenta una clara orientación a la innovación social y transformadora (Klein, 2017; Zubero, 2015).

Las y los integrantes de la organización, como resultado de sus aprendizajes previos y deseo de cambio, definen a MT como un espacio estratégico para hacer fuerza común, frente a un gobierno local que ha tendido históricamente a “negociar” fragmentariamente con cada organización por separado. Constituir una estructura en la que convergen muchas y variadas organizaciones modifica las reglas del juego, aumentado su poder de

incidencia política (Letelier, Tapia y Boyco, 2018). Definen la necesidad de cambio de prácticas clientelares, para lo cual reconocen la necesidad de enfrentar las dinámicas locales y nacionales actuales en la interfaz comunidad, líderes municipio. Ello, sin confrontarlas frontalmente pero sí desbordando esas lógicas de modo organizado y estratégico, construyendo relaciones variadas que amplíen el abanico de opciones (Bishop, Vicary, Browne y Guard, 2009).

La diversidad territorial y organizacional que representan, y las propias trayectorias constituyen un importante capital que les hace ganar fuerza y amplificar la potencia de su trabajo compartido. Se visualizan elementos importantes orientados a la definición de nuevas prácticas de participación y de vinculación con el entorno institucional, así como estrategias de adaptación orientadas a conseguir los fines propuestos. Destaca el componente crítico-reflexivo, sobre todo en la etapa de reciente conformación, en la cual la organización está en proceso de consolidar estilos de liderazgo, comunicación y vinculación interna y externa. Se trata de acciones colectivas, concertadas y establecidas sobre la base de algunos valores y principios compartidos y acordados por quienes forman parte de esta organización.

Puede considerarse que hay potencial de innovación social en esta organización, pues se aprecia un proceso de construcción de alternativas por parte de las y los integrantes de la organización, en la línea que Morales (2014) describe como proceso de innovación. Pero, tal como lo describe Klein (2014), la innovación social implica —o debería implicar— un cambio profundo en las comunidades en que se realiza. En este sentido, esta organización muestra una dinámica, estructura y modos de plantearse en las relaciones internas y externas que constituyen una alternativa a las formas habituales en que se configuran las organizaciones comunitarias, ya descritas al inicio de este trabajo (Zambrano, Bustamante y García, 2015; Zambrano y Henríquez, 2019). Sin embargo, para que estos cambios sean

sostenibles en el tiempo es necesario de acuerdo con lo planteado por Melucci (1999), un liderazgo que posibilite un orden más duradero y predecible a las definiciones de los fines, los objetivos de corto y largo plazo, la selección de los medios, el uso de los recursos, el fortalecimiento de la identidad organizacional para llevar a cabo la acción colectiva, entre otros aspectos.

Se aprecia en esta organización presencia de capital social interno, así como la construcción de puentes entre diferentes redes (capital social de puente y de escalera) y aparecen también estrategias para garantizar el aprendizaje colectivo y la acumulación de capital cognitivo necesario para el cambio, condiciones que han sido señaladas como necesarias para la innovación (Klein, 2017). La innovación social colectiva, busca explícitamente la transformación de los regímenes socio-técnicos (Boni, Belda-Miquel y Pellicer-Sifres, 2018), cuestión que se aprecia en esta organización. Los elementos de innovación social presentes en la organización y que van en esta línea, apuntan a transformar lógicas de funcionamiento, procedimientos, hábitos, normas, situados en la interfaz de relaciones entre las organizaciones y la institucionalidad pública, específicamente las municipales, desde donde se administran y ejecutan una serie de políticas sociales.

Con todo, tratándose de una organización de reciente conformación, es importante destacar el esfuerzo por densificar la comunicación y cohesión social de los integrantes de la organización, lo que requiere del desarrollo de habilidades estratégicas de adaptación al medio y de consolidación de estilos de liderazgo y de comunicación. Todos estos son procesos y habilidades plausibles de promover mediante sistemas sostenidos de reflexión compartida y mediante espacios de formación que puedan concordar con entidades que les puedan brindar asesoría (como en este caso una Universidad), así como en espacios de intercambio autónomos en que compartan la experiencia acumulada en sus trayectorias de participación y liderazgo.

Consolidar estos procesos es clave para que este potencial de innovación presente en la organización pueda impactar las dinámicas de las organizaciones de los barrios a los que representa cada uno de los integrantes, de modo de fortalecer la capacidad de cada comunidad para involucrarse y actuar a favor de mejorar sus condiciones de vida. Es fundamental que el quehacer de esta organización, en la perspectiva que ella declara, sea visible para las comunidades que ellos y ellas representan y que sean obtenidos logros concretos que sean también evidentes.

Cabe además destacar que, si bien los procesos antes descritos son relevantes para sostener la innovación y su contribución a procesos de fortalecimiento organizacional y comunitario, esto tiene límites si las formas de operar de los gobiernos locales y de una proporción importante de las iniciativas de política pública provenientes del gobierno central no se transforman. Se requiere superar las lógicas clientelares de subordinación y control mediante el acceso a recursos del Estado, para dar paso a un compromiso real y de largo plazo con los procesos de innovación social que aporten virtuosamente a la potenciación de las capacidades de las comunidades y a un trabajo complementario.

REFERENCIAS

- Barbero, J. y Cortés, F. (2014). *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. Alianza.
- Berger, P. y Neuhaus, R. (1977). *To empower people: The role of mediating structures in public policy*. American Enterprise.
- Bishop, B., Vicary, D., Browne, A. y Guard, N. (2009). Public policy, participation and the third position: the implication of engaging communities on their own terms. *American Journal Community Psychology*, 43(1-2), 111-121.
- Boni, A., Belda-Miquel, S. y Pellicer-Sifres, V. (2018). Innovación transformadora. Propuestas desde la innovación social colectiva para el desarrollo humano. *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*, 23, 67-94.
- Centro UC de Políticas Públicas. (2016). Las Organizaciones de la Sociedad Civil desde la percepción de los chilenos Primer Índice de Valoración Social en Chile 2016.
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale? *Cahiers du Crises*.
- Cortez-Monroy, F. y Matus, T. (2015). *Innovación social efectiva. Una propuesta de evaluación de programas sociales*. Editorial Libros dementira Ltda.
- Durlak, J. y Dupre, E. (2008). Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation. *American Journal of Community Psychology*, 41(3-4), 327-350.
- Hernández-Ascanio, J. y Rich-Ruiz, M. (2020). Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque de la innovación social. Discusión a partir de un estudio de caso. *Innovar*, 30(75), 71-86.
- Howaldt, J. y Domanski, D. (2015). Innovación social como el motor del cambio social. En Cortez-Monroy, F y Matus, T. (2015). *Innovación social efectiva. Una propuesta de evaluación de programas sociales*, (pp. 18-44). Editorial Libros dementira Ltda.
- Instituto Chileno de Estudios municipales (ICHEM)- Universidad Autónoma de Chile (2017). Índice de Desarrollo Regional (IDERE). ISBN: 978-956-368-893-1.
- Klein, J. (2014). L'innovation sociale au coeur de l'analyse de la transformation sociale. La programmation scientifique du crises 2014-2020. *Les Cahiers du crises*. Collection Études théoriques et méthodologiques. ET1703.
- Klein, J. (2017). La innovación transformadora ¿Un factor de transformación? *Foro julio-agosto*, 1(1), 9-26. Ensayo en el cual se retoman algunos apartados de la introducción del libro *L'innovation sociale*, dirigido por Klein, J.-L., Laville, J.-L. y Moulaert, F. (2014).

- Letelier, F., Tapia, V. y Boyco, P. (2018). ¿Nuevas territorialidades vecinales en el Chile neoliberal? *Polis, Revista Latinoamericana*, 49(1), 1-22.
- May, C., Johnson, M. y Finch, T. (2016). Implementation, context and complexity. *Implementation Science*, 11(1).
- McNiff, J., Whitehead, J. (2005). *Action Research: All You Need to Know*. London: Sage.
- Melucci, A. (1999). Acción colectiva, vida cotidiana y democracia. El Colegio de México, Capítulo 1. Teoría de la acción colectiva, 25-54.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la Psicología Comunitaria. La tensión entre sociedad y comunidad*. Paidós, Tramas sociales.
- Montero, M. (2010). Fortalecimiento de la ciudadanía y transformación social: Área de encuentro entre la Psicología Política y la Psicología Comunitaria. *Psykhé*, 19(2), 51-63.
- Morales, N. (2005). *Estrategia municipal para la participación comunitaria en el mejoramiento del hábitat, Managua, Nicaragua*. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Morales, D. (2014) Innovación social y acción colectiva, un estudio de caso: Ecoagricultores del Sur. Universidad Nacional Autónoma de México. *Estudios Políticos*, 33, 75-95.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. y Hamdouch, A. (ed.). (2013). *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Elgar.
- Ospina, D. (2018) Las prácticas de responsabilidad social: un espacio para la innovación. *Aletheia*, 20(1), 30-43.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2004). Desarrollo Humano en Chile, El poder: ¿Para qué y para quién? Santiago de Chile, Diciembre 2004.
- Reason, P., Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research: participative inquiry and practice*. London: Sage.
- Reyes, M., Olivares, B., Berroeta, H. y Winkler, M. (2015). Del discurso a las prácticas: Políticas sociales y psicología comunitaria en Chile, *Polis*, 42. Recuperado de <http://polis.revues.org/11413>
- Reynoso-Vallejo, H., Miranda, C., y Staples, L. (2009). Capital social y organización comunitaria con inmigrantes de bajos ingresos en Chelsea, Massachussets, E.E.U.U. En Úcar, X. (Ed.) *Enfoques y experiencias internacionales de acción comunitaria en España, Israel, Finlandia, Estados Unidos de América y Brasil*, (pp.149-169). Graó.
- Rivera, M., Velázquez, T. y Morote, R. (2014). Participación y fortalecimiento comunitario en un contexto post terremoto en Chíncha, Perú. *Psicoperspectivas*, 13(2), 144-155.
- Rojas, R. (2013). El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. *Psicología para América Latina*, 25(1), 57-76.
- Rowell, L. Polush, E. Riel, M. & Bruewer, A. (2015) Action researchers' perspectives about the distinguishing characteristics of action research: a Delphi and learning circles mixed-methods study.
- Rodríguez, A. y Alvarado, U. (2008). Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile.
- Ruiz, V. (2004). *Organizaciones comunitarias y gestión asociada. Una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada*. Paidós.
- Sampson, R., y Raudenbush, S. (2008). *El desorden en los barrios: ¿conduce al delito?* (Series Claves del Gobierno Local 6). Fundación Democracia y Gobierno Local. Recuperado de <http://repositorio.gobiernolocal.es/xmlui/handle/10873/857>
- Stenning, N. y Moyoshi, K (2013). *Capacidad comunitaria y Desarrollo rural*. En

- Miyoshi, K., Okape, Y., Banyai, C. *Capacidad comunitaria y desarrollo rural. Material de lectura para los programas de capacitación de JICA*. Centro Internacional de Kyushu, Agencia de Cooperación Internacional de Japón y Universidad Ritsumeikan Asia Pacific. Recuperado de <https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/12126355.pdf>
- Subirats, J. (2014). "Si la innovación social es la respuesta. ¿Cuál era la pregunta? Los debates en torno a la sostenibilidad de las políticas de bienestar", en *Papeles de Relaciones Económicas y Cambio Global*. (126), Fuhem-Icaria, 49-56.
- Úcar, X. (2012). La comunidad como elección: teoría y práctica de la acción comunitaria. En A. Zambrano y H. Berroeta. *Teoría y práctica de la acción comunitaria*, 37-72. Ril Editores.
- Wiesenfeld, E. (2015). Las intermitencias de la participación comunitaria: Ambigüedades y retos para su investigación y práctica. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 5(2), 335-387.
- Zambrano, A, Bustamante, G. y García, M. (2015). Soy el que cierra y el que apaga la luz": Cuando el liderazgo de dirigentes comunitarios no empodera a la comunidad. *Universitas Psychologica*, 14(3), 15-26.
- Zambrano, A. y Henríquez, D. (2019). Trazando rutas para el empoderamiento de la comunidad en barrios de la región de La Araucanía: aportes desde la investigación acción. *Revista Interamericana De Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 53(3), 331-344.
- Zubero, I. (2015). Innovación social: Una propuesta para pensar las prácticas sociales en clave de transformación. En: Joan Subirats y Ángela García (eds.), *Innovación social y políticas urbanas en España: Experiencias significativas en las grandes ciudades*. Icaria, Barcelona, 13-41.