

Juan Ansi3n Alejandro Diez Luis Mujica  
*editores*



## Capítulo 7

# AUTORIDAD EN ESPACIOS LOCALES

Una mirada desde la antropología



Pontificia Universidad Católica del Perú  
FONDO EDITORIAL 2000

Primera edición: octubre de 2000

*Autoridad en espacios locales*

Carátula: Enrique Ottone

Copyright © 2000 por Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Av. Universitaria, cuadra 18, San Miguel.

Telefax: 460-0872. Teléfonos: 460-2870, 460-2291, anexos 220 y 356.

E-mail: feditor@pucp.edu.pe

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal: 1501052000-3982

Derechos reservados

ISBN: 9972-42-362-X

Impreso en Perú – Printed in Peru

# La imagen de los dirigentes vecinales en una organización de asentamientos humanos

*Luis Mujica*

«[...] para mi mala suerte  
yo no puedo faltar a ninguna reunión  
porque si yo no voy, no marcha,  
no hay quien dirija».  
(Un dirigente)

## 1. Introducción

Este artículo constituye un conjunto de respuestas a una serie de preguntas que forman parte del interés por conocer diversos aspectos de la legitimidad de los dirigentes de las organizaciones, el ejercicio del poder y las imágenes que se forman en torno a sus intervenciones en su contexto concreto inmediato, como es el de una organización vecinal en una zona de Lima. El perfil de dirigente que presentamos aquí se basa, sobre todo, en los discursos que los mismos dirigentes realizan sobre sí mismos, como también, aunque en menor medida, en las concepciones que los pobladores de la organización tienen de sus dirigentes.

Para nuestros fines, *dirigente* es la persona legítimamente elegida por la organización y dotada de poder para imponer los acuerdos y construir, si es necesario, un consenso para lograr un fin determinado, en beneficio de su comunidad particular o una organización mayor. Todos los dirigentes tienen poder y este consiste en la capacidad de hacer cumplir los acuerdos dentro de la organización, pero también consiste en la capacidad que muestra para concertar voluntades con el propósito de lograr fines preestablecidos.

Los datos y las reflexiones que se presentan aquí, entonces, provienen fundamentalmente de la observación participante a un conjunto de asambleas comunales en el seno de las organizaciones y de

una serie de entrevistas realizadas a un grupo de dirigentes de una suerte de confederación de asentamientos humanos, autodenominada «Frente de Desarrollo de Asentamientos Humanos de Carabayllo, Lima» (en adelante, «el Frente»<sup>1</sup>).

Este artículo consta de cinco partes y de una conclusión. La primera presenta una descripción sucinta de la organización donde los dirigentes ejercen sus roles y funciones; la segunda da cuenta de los procesos de elección de los dirigentes; la tercera presenta los principales roles y funciones de los dirigentes; la cuarta recoge las principales maneras de relacionarse y la quinta las imágenes que se generan en torno de los dirigentes en el seno de sus organizaciones.

## 2. El terreno de los dirigentes realmente existentes

El Frente de Desarrollo de Asentamientos Humanos —fundado en octubre de 1988— es una asociación debidamente reconocida e inscrita en los registros públicos que agrupa a 13 asentamientos humanos. Está situado en la margen izquierda de la avenida Túpac Amaru, en el distrito de Carabayllo, Lima. Tenía como finalidad actuar concertadamente y lograr el «desarrollo integral» de los asentamientos asociados, es decir, sanear la titulación de los terrenos adquiridos por compra ilegal o por invasión; conseguir la instalación de los servicios básicos de agua y desagüe, la luz eléctrica, el arreglo de los espacios y locales públicos y comunales; y generar microempresas de servicios. Debo hacer notar, aunque fuera de manera tangencial, que el Frente constituye en la zona una organización sui géneris, en la medida de que es una de las pocas organizaciones que tiene como objetivo específico el «desarrollo autónomo» de sus organizaciones, para diferenciarse de otras que tenían —en el momento que hacíamos el trabajo de campo— un carácter sobre todo defensivo y

<sup>1</sup> El trabajo de campo fue realizado entre 1992 y 1993, pero hemos mantenido una relación esporádica en los años posteriores.

reivindicativo de derechos frente al Estado y por eso con una naturaleza conflictiva.

Los trece asentamientos humanos que conformaban el Frente estaban divididos en 87 manzanas, que a su vez estaban divididas en 1353 lotes, donde vivían unas 1410 familias.<sup>2</sup> La forma más simple de organización en los asentamientos era el Comité Pro Desarrollo Comunal (Coprode) —creado en la década del 70—, que constaba fundamentalmente de cuatro miembros que fungían de dirigentes; un asentamiento humano podía tener, entonces, más de un Coprode. Cada asentamiento humano tenía una junta directiva mayor, la que estaba compuesta generalmente por ocho miembros: un secretario general; secretarios de economía; de actas; de cultura y deportes; de prensa y propaganda; de bienestar social; dos vocales. En principio, en los 13 asentamientos que formaban el Frente debería haber 104 dirigentes, con diversos cargos y responsabilidades.

Las personas elegidas para dirigir el Frente conformaban la Junta Directiva Central, que se distinguía de las otras juntas directivas pertenecientes a los asentamientos humanos. La Central —como era designada a menudo— está conformada por el presidente; los secretarios de organización; de economía; de prensa y propaganda; de técnica y desarrollo comunal; de actas; y de bienestar social.

Antes de entrar en el tema propiamente dicho, caractericemos grosso modo a los diversos dirigentes que conforman a los asentamientos humanos que conforman el Frente<sup>3</sup> y a los que forman parte del comité central. Los dirigentes se han identificado como provincianos<sup>4</sup> y tienen una edad promedio de 39 años. El menor te-

<sup>2</sup> Las cifras se basan en el censo-encuesta realizado por el CIPEP en 1989 en los asentamientos que componen el Frente.

<sup>3</sup> Son dieciséis los dirigentes de los asentamientos que conforman el Frente que han sido entrevistados para efectos de este trabajo. Cinco de ellos pertenecen a la dirigencia central del Frente propiamente dicho y los 11 restantes son dirigentes, con diversos cargos, en los asentamientos que conforman el Frente.

<sup>4</sup> El porcentaje mayoritario de los dirigentes pertenece a la zona norte del Perú: Ancash, Cajamarca, Piura, con el 68,75%; el 18,75% pertenece al sur y el 12,5% al resto del país.

nía 27 años y el mayor 45 años. Todos dijeron ser casados con un promedio de dos hijos cada uno. La mayoría tenía educación secundaria y siguen los que habían cursado educación primaria y educación superior. Cuando fueron entrevistados, la mitad ejercía alguna actividad económica independiente, otros eran obreros, los menos empleados y había una jubilada. Todos los dirigentes, a excepción de uno, profesaban la religión católica. La mayoría dijo tener una preferencia o militancia partidaria de izquierda y la mujer dijo ser independiente. La mayoría manifestó cierta reserva acerca de su filiación o su preferencia partidaria.

### 3. Los procesos electorales

En los Coprodes, en los asentamientos humanos y en el Frente —que son tres niveles donde se eligen a sus representantes— la elección de los dirigentes sigue un patrón más o menos similar. En primer lugar, tal como estipulan los estatutos existentes en cada instancia, los dirigentes pueden ser elegidos por dos años y son susceptibles de renovación —si las circunstancias lo exigieran— de manera indefinida. En la práctica, como se ha podido comprobar, muchos de los dirigentes se mantenían en el cargo por más de dos períodos consecutivos. Las razones eran fundamentalmente de orden pragmático: eran reelegidos sobre todo porque «saben hacer obras», es decir, se reconocía en ellos ciertas capacidades y habilidades que los hacía poner por encima del común de los miembros por mayor su conocimiento, su experiencia y haber demostrado eficacia. No obstante, como lo veremos más adelante, la asunción del cargo suponía implícitamente tener que pagar una cuota de sacrificio y «pérdida de tiempo», porque muchas veces «no hay nadie que quiera tomar el cargo» por propia voluntad.

En el Frente, desde su fundación hasta los días que hemos recogido la información para este artículo, solo se han producido dos procesos electorales, realizados en momentos cruciales de la vida de la

organización: al inicio de la constitución del Frente y al tener que «reflotar [la organización] para la construcción del agua y la luz». Esto quiere decir que la actividad dirigencial en los asentamientos tiende a aumentar, en intensidad y número, generalmente en relación directa con las tareas específicas que la población debía enfrentar para cubrir algunas demandas que provenían de las necesidades de carácter colectivo, con el propósito de realizar determinadas actividades comunales, siempre en beneficio de los integrantes de las organizaciones.

El proceso electoral en los diversos niveles, pero sobre todo en el caso del Frente, sigue un procedimiento sofisticado que está acompañado de un conjunto de actitudes, comportamientos y acciones personales de los candidatos y sus simpatizantes. Por lo general la participación se hace en un clima de aparente seriedad y con la voluntad de hacer bien las cosas para que todo salga bien. El comité electoral designado con suficiente anticipación se encarga de convocar, inscribir a los candidatos, y recibir y dirimir las tachas si se presentaran durante el proceso. La convocatoria, que se hace mediante una citación por escrito, comienza en una asamblea general, donde se hace explícito de manera solemne que el tiempo del «cambio de la dirigencia» ha llegado. Los dirigentes cesantes presentan a su debido tiempo el informe general de sus actividades y se registran los hechos en las actas de la organización. Para la inscripción en la competencia electoral se presenta una lista completa con miembros registrados en la organización. Si hubiera alguna tacha o queja contra algún candidato, el comité electoral cita a la población a una asamblea general, donde se conversa exhaustivamente y se adoptan acuerdos, los que son inapelables.

La selección de los miembros de la lista sigue patrones más o menos similares; de una parte, se insiste en que los candidatos deben tener cierta experiencia, un relativo prestigio o tener ciertas cualidades personales lo suficientemente visibles o evidentes; de otra parte, los candidatos deben de alguna manera ser «conocidos», esto significa que la selección de dichos miembros se hace tomando

en cuenta ciertas relaciones de parentesco, de procedencia o de simpatía política. Por lo general, al menos dos de estos elementos se tienen en cuenta para la selección definitiva de los candidatos.

El proceso electoral propiamente dicho consta de la campaña, los debates y el sufragio. Una vez que los candidatos son aceptados por el comité electoral, pueden iniciar su campaña. Esta se desarrolla, en primer lugar, con la participación de los vecinos en dos niveles: por un lado, difunden la candidatura de su preferencia con visitas y conversaciones personales; por otro, realizan actividades a nivel más público.

En segundo lugar, el debate entre los candidatos se desarrolla en medio de un acre conflicto donde los competidores, a través de alto-parlantes instalados en los techos de algunas casas, se encargan de difundir a todo volumen las diatribas y los insultos contra los contendores, los cuales suelen trascender los límites geográficos de los asentamientos que conforman el Frente. Se llegan a utilizar argumentos *ad hominem*, ventilando los «trapitos sucios», es decir, denunciando supuestas irregularidades o señalando los defectos del opositor con el propósito de desprestigiarlo o anularlo y tratar de ubicarse en la zona como la única posibilidad real y certera. Los candidatos por lo general no tienen una intervención directa en el debate; son sobre todo los miembros de la agrupación quienes se dedican a entrar en la contienda.

Finalmente, el sufragio es considerado el acto más importante de la diversas acciones desplegadas días antes. Se realiza un domingo en el local comunal principal del Frente. En algunos de los asentamientos que conforman el Frente, de no realizarse en el día pactado, se efectúa durante una asamblea general previa citación. Los estatutos estipulan que un voto equivale a un lote. Es decir, solo tiene derecho de voto aquella persona que está inscrita en los padrones de los asentamientos y está reconocida como «cabeza de familia» por la organización. En realidad, a la hora del sufragio son los varones los más acuden a las urnas en mayor proporción. Las mujeres lo hacen en ausencia del varón o porque son consideradas como

«cabeza de familia». Esta última modalidad, que en cierto modo marginaba a las mujeres, ha sido cuestionada por muchos jóvenes, que en la práctica tampoco se interesan mucho por los procesos electorales al considerarlos «cuestiones de los viejos».

Era una práctica común que en los trece asentamientos la elección se realizara a *mano alzada*. Los argumentos para el ejercicio de esta modalidad son la presencia de un número reducido de personas y la consideración de que se trataba solo de «confirmar la continuación» o ratificar la «reelección» de los dirigentes en sus cargos, determinación que no requería sino de un acto rápido. De hecho, el clima que se genera en medio de la asamblea para la reelección es particularmente interesante. El proceso se inicia con la presentación del informe de las actividades. Por lo general, es seguido de la aclamación de los dirigentes bajo la consigna de «¡que sigan!» porque son «buenos» (o simplemente porque otras personas nominadas no quieren aceptar el cargo). Si la contienda se hace más tensa se recurre al voto secreto, lo que significa en cierto sentido mayor garantía en la elección. La participación en el acto de la votación se hace en forma ordenada siguiendo un ritual preestablecido por el comité electoral. Esta práctica es la que ha prevalecido más en el Frente. Durante todo el día designado para el sufragio el comité electoral, con la presencia de los personeros de los grupos participantes, recibe el voto de los pobladores en medio de una expectativa general y después del escrutinio, que con frecuencia es tenso, se proclama al ganador.

Estos datos muestran el ejercicio de una suerte de «democracia» en la organización de El Frente, al menos en cuanto a procesos formales se refiere. Esta idea de democracia, sin embargo, no suele mantenerse a lo largo de la vida de la organización, pues una vez que han logrado su elección, algunos dirigentes dejan no solo de ejercer sus funciones, sino incluso abandonan la vida institucional de la organización, la que entra en un clima de cierto letargo por inacción de sus propios líderes. La organización vuelve a dinamizarse sobre todo cuando los vecinos tienen un interés y un objetivo particular

que lograr. La vida institucional del Frente, a pesar de todo, se sostiene por el reconocimiento y la inscripción como institución en los registros municipales, la aprobación de sus estatutos y la elección de sus dirigentes en todos los niveles.

#### 4. Roles y funciones: el poder de los dirigentes

Los roles que desempeña una persona en un determinado marco de interacción representan un conjunto de datos que pueden ser identificados y estimados por otros actores y a la vez pueden orientar las acciones de estos. Dicho de otra manera, el rol de dirigente es la *diferencia específica* construida, atribuida y sostenida por los pobladores dentro de la organización para determinadas funciones.<sup>5</sup> De hecho, esta diferencia específica hace que un dirigente sea reconocido como diferente, distante e importante, pero también como semejante, cercano y necesario. Es diferente en la medida que dicha persona porta un valor que lo distingue del grueso de la población; es distante porque su característica particular lo aparta temporal y espacialmente de la vida cotidiana durante el periodo dirigencial; y es importante porque su nueva identidad lo convierte en fuente de eventualidades que no estaban previstas anteladamente. Paralelamente, es semejante porque el dirigente no deja de ser uno más del grupo donde fue elegido; es cercano porque se constituye en un prójimo cualificado dispuesto a transitar los avatares junto con los demás del grupo; y es necesario porque sin el dirigente no se podría entenderse el grupo ni tener una orientación que le permite transitar de una condición a otra.

Los roles y las funciones, de hecho, tienden a ser confundidos en la práctica dirigencial. Sin embargo, los roles, para el caso que nos toca dar cuenta, son los «cargos» o denominaciones de los que las

---

<sup>5</sup> Cf. NADEL, Siegfried. *Teoría de la estructura social*. Madrid: Ediciones Guadarrama, 1966.

personas son poseídas y que los hacen ser responsables cualificados, mientras que las funciones son las responsabilidades que se desprenden del cargo que desempeñan. De ahí que desempeñar el rol de dirigente implique respetar un conjunto de normas, reconocer un conjunto de atribuciones y tomar una determinada posición social y estatus que le permite diferenciarse del resto. En cambio las funciones son como las «tareas» que se desprenden de los cargos y se expresan en acciones muy concretas que los dirigentes deben realizar en relación con la colectividad. Entonces, ¿cuáles son los rasgos de la diferencia específica y que lo hacen ser dirigente para los demás?, en otras palabras, ¿en qué consiste el poder de los dirigentes? Parte de esta diferencia específica se basa en a) el proceso por el cual los dirigentes han transitado, b) los atributos funcionales de que se les atribuye, y c) el poder mismo reconocido en ellos.

### *La experiencia como algo importante*

La mayoría de los dirigentes del Frente, al asumir el cargo, han tenido al menos dos experiencias anteriores como dirigentes sindicales o vecinales. Sin embargo, en la revisión del inicio de sus propias historias personales en la asunción del cargo, se encuentran algunos rasgos que resulta importante mencionar. Los cargos de dirigente por lo general fueron asumidos por «obligación» o por «emergencia» o de manera «consciente». Los que asumieron el cargo por «obligación» tenían en la mente la práctica de la rotación de cargos en las organizaciones de sus respectivos lugares de origen. Los que asumieron por «emergencia» lo han hecho para que no se quedara vacante el puesto, pues «no había otro» que quisiera o pudiera hacerlo. También es cierto que algunos dirigentes, tal como lo reconocieron, habían buscado el cargo voluntariamente, como una manera de afirmarse personalmente, buscar un prestigio en la organización y la zona o como parte de una determinada consigna política, vigente en la época.

A esta historia personal que da cuenta del inicio de la experiencia dirigencial se deben añadir las motivaciones y la socialización forza-

da como líderes. De hecho, los dirigentes generalmente asumen el cargo motivados por un alto grado de altruismo, pero también con la conciencia de correr un cierto riesgo personal y familiar, y con un relativo temor frente a las nuevas responsabilidades que tienen que responder. Por una parte, el altruismo es una nota suficientemente evidente en el legajo personal. Ninguno de los dirigentes dice haber entrado al cargo con fines estrictamente individuales, sino más bien porque se tenía que «hacer algo por el pueblo». Los problemas que aquejan a su familia, a sus parientes y amigos y en general a la población los obliga a introducirse en una circunstancia en la que no participarían nunca por sí mismos, porque tampoco lo tenían previsto. Por otra parte, la novedad, los problemas y las dificultades que entrañan el nuevo cargo se presenta como un reto no solo en el ámbito personal, sino también constituye una respuesta a las personas que depositan su confianza en él y, sobre todo, para no desairar a sus conocidos o al grupo político que lo propuso. Finalmente, el temor personal de no poder cumplir con las exigencias que se desprenden del cargo pone en duda sus capacidades y habilidades, y les asusta no poder realizar lo necesario como responsable del bienestar de la vida de la gente. Por estas razones no era difícil escuchar decir a los dirigentes, por ejemplo: «Yo acepté el cargo como jugando, y ahora ya me voy por la tercera».

Buena parte de los dirigentes del Frente no siempre han tenido conciencia de los roles que debían desempeñar cuando tomaron el cargo. Las funciones y todo aquello que entrañaba el cargo, por lo general, las fueron conociendo en el camino y en la práctica. Una frase en cierto sentido aclara mucho el sentido de la experiencia dirigencial: «Para ser buen dirigente hay que tener voluntad, tiempo, paciencia y más que nada interés en los problemas de los vecinos [...] Yo he tenido la experiencia en los años que he trabajado acá», como decía alguien.

### *Los atributos dados a los dirigentes*

Las juntas directivas de los asentamientos humanos y el Frente están generalmente conformadas por ocho miembros —como se ha señalado—, pero en la práctica suelen estar activos solo el secretario general; el de organización; el de actas y archivos; el de economía; y el de cultura y deportes. Así, los otros cargos son abandonados constantemente en la vida de los asentamientos humanos, pero son reemplazados en las «elecciones complementarias», lo que no significa que el cuadro de dirigentes esté completo de manera permanente. En el caso del Frente, los otros dirigentes (prensa y propaganda, técnica y desarrollo, y bienestar social) no son requeridos periódicamente para la marcha de la población. Esto hace que fácilmente dejen o no ejerzan el cargo. Por lo tanto, los cargos de los que se necesitan para la marcha de la organización son cinco y quienes los desempeñan exhiben los atributos de un ejecutivo. Estos miembros asumen todas las tareas que se derivan de los acuerdos que se toman en las reuniones. Muchas veces los dirigentes de los asentamientos humanos y del Frente ponen énfasis en la realización de actividades deportivas y el secretario se convierte en un verdadero elemento dinamizador de la vida de la población.

Los dirigentes realmente existente en la organización, por lo tanto, se desempeñan como verdaderos responsables del orden del grupo y se sienten obligados a proporcionar la debida orientación a la organización; se convierten en cuidadores de las relaciones en el mundo interno y como representantes del grupo ante el mundo externo. En primer lugar, por el solo hecho de ser dirigentes, tienen la prerrogativa de organizar las diversas facetas y acciones que se realizan dentro de la organización. Esto significa que les compete la administración de los recursos de la comunidad y el capital social disponible para la realización de trabajos colectivos, por ejemplo. Además deben conducir la marcha de la organización, es decir, señalar hacia dónde se debe encaminar el conjunto de la población. Establecen los proyectos de desarrollo en los que todos los miembros de

la organización deben participar. Ordenar o poner en orden, por ello, implica sobre todo planificar las obras que se van a realizar: en los asentamientos como el de saneamiento físico legal de los terrenos, tener luz eléctrica, el agua y el desagüe, procurar las pistas y veredas, pensar en la forestación, el local comunal, la posta médica y otros aspectos más. Sin embargo, ordenar significa también hacer que las decisiones que se toman se ejecuten mediante formas debidamente pautadas, las que deben ser supervisadas en el momento mismo de la ejecución.

En segundo lugar los dirigentes, al ser considerados los encargados tanto de cuidar el bienestar y la salud de la comunidad como de orientar el sentido de la colectividad, invierten tiempo para participar en la animación de las diversas actividades dentro y fuera de la organización. Para esto el dirigente tiene que demostrar que tiene suficiente sabiduría y prudencia, pues uno de los atributos reconocidos —aunque no se puede generalizar de modo absoluto— es el de poder intervenir eficazmente en la búsqueda de resolución de conflictos de diversa envergadura. La orientación de la vida de la organización supone también establecer relaciones suficientemente fluidas con diversas entidades externas al grupo. Frente al mundo exterior los dirigentes, como «cabeza» de la agrupación, se constituyen como delegados, con las potestades de representar mediante la palabra y la acción en *en nombre* de la organización; incluso asumen tareas que no les competen, en diversas circunstancias de su vida dirigenal, con sólo decir «yo como dirigente de...» y añadiendo lo que le interesa decir, y que no siempre está en concordancia con los atributos que se les reconoce para fines colectivos.

### ***El poder real de los dirigentes.***

El poder real permite a los dirigentes tener la capacidad para hacer cumplir lo pactado o de concertar voluntades, en nombre de los acuerdos anteriormente establecidos, valiéndose sobre todo de sus cualidades personales. Por una parte, hacer cumplir lo pactado implica la

necesidad de imponer a través de diferentes mecanismos la voluntad legítimamente establecida, mas sin llegar necesariamente al uso de la violencia física. El pacto es casi siempre explícito y se establece normalmente durante las asambleas, mediante los acuerdos que se toman por unanimidad o por mayoría simple. Cuando los dirigentes lo ven conveniente, se valen de mecanismos de persuasión como salir a las calles y visitar las casas de los vecinos exigiendo que cumplan —por ejemplo— con la cuota que han prometido. Para esto se hace conocer los nombres de los deudores por altoparlante o en las asambleas; en cierto sentido se les *amenaza* haciendo alusión de que si no participan no podrán beneficiarse de los logros de los proyectos o que tendrán que pagar más si se atrasan.

Por otra parte, cuando se toma conciencia de una necesidad que debe ser cubierta, los dirigentes —previa consulta con sus bases, que por lo general es de manera informal— toman la iniciativa para ponerse de acuerdo en lo elemental y de este modo resolver el problema a la brevedad posible. La concertación de los miembros está en función de la defensa de la seguridad de la población o del logro de un bien colectivo o para realizar una actividad que requiera del concurso de todos. De hecho, los dirigentes propiciaron esta modalidad cuando se tuvo la necesidad de enfrentarse a los traficantes de terrenos para realizar la instalación de servicios básicos y levantar locales comunales.

La concertación en el Frente normalmente está regida por mecanismos de fusión. Los segmentos sociales permanecen separados cuando no está en el tapete ningún reclamo urgente. Algún peligro o la construcción de algún edificio comunal los une temporalmente. Una vez que el problema termina, cada asentamiento y cada dirigente vuelven a lo suyo hasta el siguiente evento. El poder vecinal, en el fondo, es el poder de la concertación temporal e instrumental. Entre tanto, los dirigentes van a «descansar el sueño de los justos» y cada asentamiento queda en libertad de desarrollar su vida interna.

El reconocimiento y la obediencia en las relaciones de los miembros con sus dirigentes son dos elementos del poder. El poblador sabe que debe aceptar las decisiones que emanan de los acuerdos y

lo que dice el dirigente tiene fuerza moral en lo que refiere a la participación en beneficio colectivo. Por ello la participación de los vecinos, antes que una actitud de sumisión y dependencia, es una participación interesada y con sentido. El poblador debe obedecer; de lo contrario, se hace acreedor de sanciones económicas, llamadas de atención y, en el peor de los casos, de rechazo. Entonces, el poder de los dirigentes según los casos puede hacer el «bien» a la gente y a la organización, así como puede provocar el «mal», y con ello no se debe jugar.

## 5. Las redes del poder

El poder de los dirigentes descansa, por una parte —como hemos visto—, en la legítima elección y, por otra, en el carisma de cada una de las personas. Sin embargo, para que sea eficaz no son suficientes estos elementos; se requiere que se extienda beneficiosamente a los que esperan de él. Para esto los dirigentes se valen de diversos mecanismos con el fin de lograr aquello que constituye expectativa de la población y al mismo tiempo los legitime como verdadero líderes frente a sus miembros. Por lo tanto, la confianza depositada en el dirigente tiene un carácter delegado, de tal manera que todas las responsabilidades están en sus manos. Esta es una real expresión de la presión social que los pobladores ejercen sobre el dirigente, que se relaciona con las pocas posibilidades que tienen aquellos de resolver individualmente algunos de los problemas más importantes.

Por esto, el dirigente se convierte en una persona «especializada al paso», para usar un término del argot popular, que quiere decir que aprende a ser dirigente en la medida de que aprende a resolver diversos problemas en el camino. El dirigente no es un profesional y menos un político que vive de su profesión, como diría Weber,<sup>6</sup> sino es un tipo de hombre que, aun sin proponérselo, como ocurre en

---

<sup>6</sup> Cf. WEBER, Max. *El político y el científico*. Madrid: Alianza Editorial, 1987.

muchos casos, está dispuesto a entregarse por la «causa» de su organización.

Siguiendo la idea que tenemos del dirigente, corresponde subrayar que su existencia se debe a la necesidad de una persona que recoja los planteamientos e iniciativas del poblador. Por ello se requiere que el dirigente logre constituir un poder mediante una red de relaciones que sea suficientemente fuerte valiéndose de sus capacidades personales o carismáticas, que por lo general descansan en la mayor experiencia y en el manejo de mayor información. Por lo general se busca que el dirigente tenga un manejo adecuado de la retórica, es decir, que la persona que lidera la organización debe tener «labia», porque tiene que enfrentarse con una serie de problemas, con diversas personas en muchas dependencias públicas o privadas, y con trámites documentarios y demás procedimientos legales engorrosos.

Las cualidades personales permiten al dirigente tejer redes personales y dejar establecidos ciertos contactos con personas claves en diversos organismos. Estas redes hacen aparecer al dirigente como una persona con ciertas facultades y como a un *todopoderoso*, que puede realizar obras mientras dure su periodo. Las redes consisten sobre todo —sin ningún orden de importancia— en relaciones o contactos con personas conocidas (parientes, amigos, compañeros, asesores, etc.) y que están «bien ubicadas» en una dependencia pública o privada.

¿Cómo se expresa ese poder carismático del dirigente y qué mecanismos están presentes en la formación de su poder real? Determinadas circunstancias hacen que los dirigentes tengan que valerse de todos los medios posibles para mantener la credibilidad por el puesto que ocupa. Una vez que uno ha aceptado el cargo, no le queda otro camino que «seguir adelante» o «echarse para atrás», es decir, desencadenar una serie de acciones que le permita ganarse el prestigio o abandonar el cargo y desaparecer del escenario social inmediato. Claro está que existen motivos suficientes (y justificables) para dejar el cargo y a menudo las razones son fundamentalmente de ín-

dole económica o familiar. En cambio, los que deciden «seguir adelante» tienen que valerse de las mejores estrategias y de un conjunto de *respaldos* para que su prestigio crezca y no mengüe y puedan beneficiarse incluso individualmente de las gestiones que tienen que hacer.

El poderío y la eficacia del dirigente descansan básicamente en sus capacidades y habilidades personales. Esto es reforzado por una red de relaciones sociales en los más diversos niveles. En el establecimiento de estas el dirigente distingue amigos de enemigos y personas «cercanas» de personas «difíciles» de acceder. Algunas de esas logran constituirse en mediaciones para los objetivos de los dirigentes, si no son la fuente misma de donde procede el beneficio. Por supuesto, es considerado enemiga toda persona, grupo o asociación que no comparte sus objetivos o ha manifestado expresamente su disconformidad con sus propósitos. Los amigos o enemigos, entonces, pueden estar cerca o lejos de la organización. La cercanía de los amigos no equivale a una distancia geográfica, sino a una relación de confianza por razones de parentesco, de paisanazgo o de simpatía ideológica. En cambio, la lejanía está en relación directa con el grado de dificultad que hay para entablar relaciones con las personas o instituciones.

Para realizar sus funciones, los dirigentes tienden a relacionarse con otros, después de establecer necesidades y prioridades previamente acordadas en la asamblea general o en la reunión de coordinación. Con ese fin se relacionan con organismos del Estado, con miembros de comunidades eclesiales y con las organizaciones no gubernamentales de desarrollo y se valen de sus «buenos oficios», que consisten en buscar asesoría técnica o legal (ONGs), apoyo «moral» (Iglesia) y apoyo de la población (manifestación, marcha, etc.).

Estas relaciones son motivo de vanagloria de los dirigentes que exhiben el tener *amistades* (en el mundo externo a la organización) que les facilitan el logro de sus objetivos. Sin embargo, la reciprocidad y la razón instrumental son las que dominan en este tipo de relaciones. Ninguna *amistad* (hasta donde sepamos) realiza los ser-

vicios de modo gratuito; antes bien, por lo general los mismos dirigentes deben recolectar la *chanchita* (una bolsa de dinero), incluso de su propio pecunio, para conseguir lo que han planificado previamente. Las relaciones de confianza son útiles en la medida de que les facilitan relaciones recíprocas asimétricas y eventuales. Desde esta perspectiva, las amistades cumplen funciones instrumentales de mediación para acceder a otros beneficios mayores. Los dirigentes saben que, muchas veces, es la única vía para lograr sus propósitos. Por supuesto, esta práctica se hace con el conocimiento de los pobladores aunque no con su consentimiento, porque piensan que «no se puede hacer de otra forma» para acceder a algún beneficio.

Desde el punto de vista de los fines, la relación que se establece dentro de la organización está condicionada por la eficacia de la operación. Para tal efecto, los dirigentes buscan a los que tengan alguna experiencia o condiciones, tiempo disponible y conocidos o amigos. Las personas con las que se ponen en contacto cumplen los siguientes requisitos: son *conocidos* (funcionarios), amigos de la organización (miembros de organización, persona importante e influyente que puede ser congresista, político o religioso) o profesionales (individuos con conocimientos técnicos). Para que esta relación pueda ser más viable (en la medida que sea posible) tiene que ser «conversado antes» por algún *conocido* o por una *amistad*.

Desde cierta perspectiva las acciones de los dirigentes no tienen necesariamente actitudes clientelistas frente a las mediaciones, en el sentido de que buscan protección: antes bien, son formas estratégicas para el intercambio eficaz. En estas lides se valen de mecanismos endofílicos y exofílicos. Se entiende por *endofilia* las relaciones de alianza de carácter temporal entre dos o más personas que pertenecen a la misma denominación para favorecerse mutuamente, tratando de impedir el ingreso a otras personas de diferente denominación. Sin embargo, en el logro de beneficios se valen también de mecanismos exofílicos. Por *exofilia* se entiende la alianza que se realiza de manera temporal con personas o grupos de diversa nomenclatura para beneficio parcial o mutuo. El mecanismo endofílico pro-

cura nutrirse de personas de la misma experiencia, del mismo origen, del mismo sexo o de la misma denominación religiosa. El mecanismo exofílico tiende, en cambio, a favorecer la relación de diferentes sobre la base de normas o reglas que se establecen entre los concurrentes.

La razón instrumental de las organizaciones se manifiesta plenamente en la conformación de las diversas *comisiones* para hacer frente las múltiples eventualidades que se presentan en la organización. Ningún problema, por lo general, se arremete si no se cuenta con una comisión, que está compuesta por cuatro personas, a las que se les confieren todas las potestades para resolver el problema a la brevedad posible. De hecho, las comisiones son los medios más eficaces para investigar o averiguar un pedido, para conducir y llevar a cabo una actividad o para arreglar un asunto que concierne a la colectividad. Las comisiones tienen un corto tiempo de duración y dan cuenta de su gestión al organismo que las creó.

Lo cierto es que el poderío de los dirigentes se nutre de la capacidad de saber manejar y controlar el poder legítimo combinado con el carismático, es decir, hacer uso del mandato formal para imponer los acuerdos a la población y de concertar las opiniones divergentes. Esta es una práctica permanente. No es la violencia la que se usa, sino la argumentación acompañada de actitudes de tolerancia para lograr los fines que se proponen y conseguir el orden de la comunidad. Los mecanismos de fusión y fisión suelen ser activados cuando se ven urgencias por resolver o para vivir en la población una relativa tranquilidad, respectivamente. La «vida saludable y tranquila» se manifiesta, por ejemplo, en la actividad deportiva y en la actividad comunal. Estas actividades son al mismo tiempo un problema y una solución, en la medida de que permite a los pobladores tener un espacio de encuentro y socialización constante.

El poder de los dirigentes no se agota en la dimensión instrumental, en el sentido de que solo sirven para conseguir beneficios a la colectividad. De hecho ocurre así; sin embargo, se puede apreciar que existen otras funciones, pero no por eso de menor importancia.

Hacia el interior de la organización el poder sirve también para resolver algunos problemas de orden familiar: aunque se suscitan muchos casos, por lo general el dirigente no interviene en los problemas de las parejas o las familias. Si alguno de ellos, no obstante, interviene en la resolución del problema, no lo hace en su calidad de dirigente, sino como autoridad moral, en la medida de que tiene una familia relativamente bien constituida, goza de buena reputación en la zona y ostenta una mayor formación.

## 6. La imagen del dirigente

Por otro lado, los dirigentes se constituyen en un referente muy importante para la vida de los pobladores en los asentamientos humanos. Como hemos dicho, ellos son quienes promueven el desarrollo de la población, ejercen el control de las diversas actividades que la organización realiza y son los representantes del grupo cuando tiene que relacionarse con otras entidades externas a la organización. Por tal razón, se concentran y se sintetizan simbólicamente en ellos los anhelos y las aspiraciones, como también las dificultades y los problemas de la población que representan.

En las interacciones entre el dirigente y los pobladores se forman diversas imágenes que sirven para perfilar el poder del aquel, así como su importancia dentro de la organización y la construcción de un modelo funcional a los requerimientos de la esta. La imagen simbólica que se construye del dirigente se puede resumir en la medida de que a) es considerado como *cabeza* de la organización, b) se constituye como el centro de las relaciones de la colectividad y c) aparece como un modelo, pero en términos ambiguos o bivalentes.

### «Ser la cabeza no es fácil»

Para los dirigentes el hecho de estar a la *cabeza*, a la vez que jerárquicamente les permite estar arriba, los hace constituirse en la

entidad que unifica las diversas tendencias existentes dentro de la organización. Esta condición determina que el dirigente tenga la obligación de «ver por adelante [...] y qué avances puedes dar [...] y pensar [...]». Por eso, el dirigente tiene como deber conocer los problemas de la comunidad, pensar el futuro, atender los problemas que se presentan y proyectar y planificar sus actividades. La persona que ocupa dicho cargo, por lo tanto, dirige, orienta, coordina y ejerce poder con flexibilidad o con dureza, según aconsejen las circunstancias. Estos términos sintetizan la imagen del dirigente; pero ser cabeza significa también ser visible ante los demás, o sea, que su conducta debe ser relativamente transparente y recta a la vista de todos. En cierto sentido, sus acciones dejan de ser privadas para convertirse en acciones de transcendencia pública. Entonces, el dirigente deja de ser una persona para sí misma y se convierte en una persona de todos y, paradójicamente, *de nadie* en particular.

El hecho de ser *cabeza* también le permite al dirigente entenderse a sí mismo como el «cuidante o vigilante» de la comunidad; como tal, tiene el deber que arreglar determinados problemas que aparecen en la organización y sobre todo los que son de carácter público. A estos se añaden competencias de mediador, pacificador y purificador: de mediador, en la medida de que se ubica como aquel que enlaza la organización con otras instancias; de pacificador, porque tiene la posibilidad de incidir en la solución de conflictos dentro de la organización y de guiar por buen camino los problemas que aparecen con otras organizaciones; de purificador, en la medida de que recibe los problemas de la colectividad a modo de *pararrayos* y hace que los males no se reproduzcan o se difundan más de lo necesario.

El ser *cabeza*, además, lo convierte en obligación de ser un ejemplo. Lo que haga o no haga el dirigente le puede significar muchas consecuencias no previsibles. Por ejemplo, quienes convierten la dirigencia en una fuente de posibilidades y de solución de problemas particulares, corren el riesgo de perder la imagen señera que poseen. Otros en cambio, a pesar de que el cargo les da la potestad de «hacer lo que les parece más conveniente», no lo utilizan sino para

lo estipulado por los estatutos, y esa decisión les trae consecuencias favorables. De ahí que el dirigente considere que aunque tenga la potestad de *hacer y pensar* abiertamente en nombre de la organización, no la ejerce sino tratando de salvar y de respetar la investidura dirigencial.

### *El dirigente es centro de la vida de la organización*

Para el sentido común, el cargo de dirigente tiene también connotaciones concentradoras de diversos valores y por esta razón es considerado el punto en donde convergen demandas y quejas de diversa envergadura. Si la población no se queja o no reclama, el dirigente piensa que su cargo está de más o que la gente no valora lo que está haciendo. Por diversas razones, el dirigente se convierte en el blanco tanto de las diatribas como de las alabanzas de la población; esta hace que se sienta «entre la espada y la pared». Además hay motivos suficientes para decir que el dirigente vive en tensión por las expectativas comunitarias de cambiar su condición de vida de modo rápido y las pocas posibilidades de responder a las demandas de manera inmediata. Tal situación determina que en diversas circunstancias los dirigentes se vean presionados a usar el cargo en contra de lo estipulado o, en mejor de los casos, pensar en dejarlo porque lo que tiene entre manos es algo muy «comprometedor».

La crisis económica y las necesidades urgentes que viven las familias de los dirigentes hacen que en algunas circunstancias estos se vean involucrados en el uso indebido de los recursos de la organización. El cargo se convierte, por eso, en un espacio peligroso y ambivalente que lleva al dirigente a correr el riesgo de «quemarse» o «joderse» —como suelen decir—, esto es, respectivamente, la posibilidad de caer en las redes de la mala administración o tener que asumir un trabajo que supone mucho esfuerzo y responsabilidad. El dirigente está consciente de que los ojos de la población están puestos en sus acciones y sus actitudes, tal situación lo lleva a comportarse de modo diferente y construir muchas apariencias para

subsistir en medio de los embates que supone el cargo. A pesar de todo, en muchas ocasiones los pobladores también van a pedir consejos y buscar alguna solución a problemas que surgen sobre todo en materia de participación y organización.

El carácter central del dirigente consiste, en una palabra, en ser referente para las diversas actividades de carácter público que se realicen o en las que esté en juego la identidad de la organización, pero también para algunas demandas de orden privado que provienen de algunas personas.

### *El dirigente es un modelo para la organización*

El dirigente, además de ser visible y un referente, se constituye como un modelo con caracteres contradictorios dentro de la población. De hecho, las acciones que realiza el dirigente lo colocan en un terreno difícil y lábil, pues corre el riesgo de ser visto y sopesado desde muchos puntos de vista que no necesariamente coinciden entre ellos e incluso presentan significados opuestos.

En el proceso los dirigentes han ido construyendo para sí una imagen del deber ser, que consiste en decir la verdad, ser trabajador y ser honesto, que se contrapone a la otra imagen que también está presente y que es totalmente contraria a los indicados anteriormente. ¿Qué significados tienen estos tres términos y sus opuestos? Decir la verdad alude directamente a la necesidad de ser transparente, no solo en el manejo económico de la organización, sino también en su conducta personal. Ser trabajador es una exigencia muy sentida entre los dirigentes, en la medida de que reconocen en ellos una capacidad para el «sacrificio» en bien de los suyos y de la comunidad. El sacrificio puede ser interpretado como una autodonación o inmola-ción por el «bien del pueblo», que tiene en la austeridad la forma más clara del sentido total de entrega por la «causa» institucional, que se debería explicitar en la honestidad.

Estos rasgos, sin embargo, tienen su lado contrario en la turbidez, la desidia y la deshonestidad, las que serían las formas de con-

ducta totalmente reñidas con la integridad de la imagen del dirigente. Aunque esto tiene cierto sentido mencionarlo aquí, lo que está en constante juego es la doble imagen que las acciones y los comportamientos de los dirigentes arrojan cotidianamente en medio de la colectividad.

Por otra parte, la imagen de los dirigentes también se construye por las formas como se establecen las relaciones y el valor que se les da a ellas. Unos aparecen en su trato como verticales, con su correlato inmediato bajo la forma del autoritarismo. Desde una perspectiva estas formas de relaciones representan la mejor manera de ejercer el poder, porque son eficaces y rápidas. Sin embargo, a estas maneras de relacionarse están asociados términos como ser «coimero» o ser «peligroso». En el primer caso, ser coimero, en lugar de ser un defecto, constituye una habilidad que posibilita la resolución de los problemas en menor tiempo del que se necesitaría. En el segundo caso, ser peligroso está en relación directa con ciertas habilidades personales que les permite lidiar en diversos campos y salir victorioso.

Otros, en cambio, aparecen por su trato como horizontales y concertadores o conciliadores, en su trato personal y en su actitud frente a los demás, respectivamente. Sin embargo, estos elementos son considerados como debilidades sobre todo porque se los asocia a términos como «demagogo» o «apañador». En el primer caso, la demagogia está relacionado al uso excesivo de la palabra; el otro concepto alude a ciertos favoritismos para con algunas acciones punibles. Si concertar es considerado, por un lado, como un mecanismo que permite la participación de los diferentes, por otro es considerado como poco eficaz y que no conduce a nada.

De hecho, un dirigente demagogo, horizontal y conciliador es poco eficiente en la medida de que hace del discurso un medio inoperante. Tener *buena labia* es un requisito importante pero no suficiente para ser buen dirigente, pues «hablan mucho y hacen poco». El trato horizontal con la población para buscar resolver conflictos, puede ser considerado como una manera de dilatar inútilmente muchos ca-

sos. En cambio, un dirigente coimero, vertical y autoritario es considerado hábil y eficaz en la solución de los problemas y tiene habilidades para «ponerse serio como dirigente» y cuando «baja» es un ciudadano «cualquiera». Además es considerado *peligroso* en la medida de que «conoce muchas cosas» y porque está muy bien relacionado con autoridades y funcionarios, a los que puede acudir para solicitar ayuda con el fin de resolver problemas. Se sabe bien que «usa la coima para ablandar a las autoridades». En ocasiones puede tener «doble cara», la de víctima y la de un tirano. Hace de víctima cuando acude e «incluso puede llorar» y hace de tirano cuando trata a los vecinos despectivamente. De ahí que el trato con los otros, sobre todo si son más pobres, sea de corte autoritario, cortante y distante. Sin embargo, en el trato personal puede ser muy servicial y muy preocupado por los problemas de los vecinos.

## 7. A modo de conclusión

¿Qué aporta esta somera descripción sobre los dirigentes del Frente al estudio sobre cultura política? ¿Existe un modelo específico de dirigente en el seno de las organizaciones de la sociedad civil? Estas preguntas no pueden ser respondidas aquí. Sin embargo, en este trabajo, a partir del caso que hemos presentado, queremos proponer algunas hipótesis a modo de conclusión:

El perfil promedio del dirigente del Frente es el de un joven, de sexo masculino, casado, con dos hijos, migrante, con educación secundaria y superior, con experiencia de dirigencia en otras organizaciones, católico, económicamente independiente y con una inclinación política de izquierda.

Los dirigentes tienden a formar parte de un sistema organizado, donde para ser elegidos tienen que someterse a la norma fijada anteladamente, mostrar voluntad y capacidades, y participar de una decisión plebiscitaria en las elecciones generales dentro de su organización. La norma básica está representada por los estatutos y las

autoridades elegidas que los hace cumplir. La legitimidad derivada de estos procedimientos se complementa con la participación voluntaria de sus miembros, que aceptan asumir la dirección de la organización. La coronación del proceso se da por el voto libre, señalado en los estatutos de la organización.

El poder de los dirigentes proviene de la decisión popular. Las funciones, que se derivan del plebiscito, se complementan con las cualidades personales del dirigente. El rol más importante dentro de la organización es el de hacer cumplir los acuerdos, fundamentalmente con el manejo adecuado de mecanismos de persuasión; pero determinadas circunstancias hacen que sea necesario que el dirigente promueva la concertación de voluntades, mediante la participación activa de los miembros de la organización. Desde esta perspectiva, las acciones de los dirigentes tienden a no salirse de los marcos estipulados; en caso contrario, existen diversos mecanismos contruidos culturalmente que controlan o mitigan su poder. Desde esta perspectiva el poder de los dirigentes está sometido a un cierto control de la población.

Para gobernar el dirigente se vale de mecanismos endofílicos y exofílicos. Establece redes de relaciones recíprocas y asimétricas con personas consideradas amigas, por razones de parentesco, origen, filiación, asociación, etc., a través de mecanismos de negociación en función de beneficios mutuos. Sin embargo, también está abierta la posibilidad de establecer alianzas con otras organizaciones que no comparten sus mismas perspectivas e inclinaciones mediante mecanismos estratégicos que procuren usarlos como vehículo o mediación y lograr beneficiarse.

Finalmente, la imagen que se forman de los dirigentes es ambivalente. Además de representar modelos culturales para la organización, también sirven para controlar su acción en medio de la organización. De este manera, los dirigentes no pueden dejar de cumplir sus responsabilidades, las que son ineludibles, y al mismo tiempo funcionan como un patrón normativo para la vida del grupo.